

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Betriebliche Gesundheit:

Wie Unternehmen ihre
Mitarbeiter unterstützen,
auch in der Krise

Unternehmenskultur:

Software-Tool fördert Wert-
schätzung in Unternehmen

Recruiting:

Wie KI Personaler
unterstützt

Digitalisierung in der Pandemie

DIE CORONA-KRISE FORCIERT DEN DIGITALEN
UMBRUCH IN UNTERNEHMEN

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

die Corona-Krise hält die Welt immer noch in Atem, ein Ende der Pandemie ist nicht absehbar. Sie hat auch die Arbeitswelt kräftig durcheinandergerüttelt: Die langfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen sind schwer abzuschätzen, auch wenn das ifo-Institut von besser gefüllten Auftragsbüchern berichtet. Normalität kehrt aber noch nicht in Wirtschaft und Gesellschaft ein.

Das Virus beeinflusst auch viele HR-Themen. Personaler sollten sich davon nicht abschrecken lassen, sondern die Krise als Beschleuniger des Wandels begreifen, der auch Chancen eröffnen kann. Unternehmen können ihre alten Prozesse unter die Lupe nehmen und neue, innovative Ideen umsetzen.

Zudem sorgt das Ende des Lockdowns für frischen Wind in den Unternehmen: Ein Teil der Mitarbeiter kehrt aus dem Homeoffice an ihre Arbeitsplätze im Unternehmen zurück und freut sich, sich wieder persönlich mit Kollegen austauschen zu können. Für Unternehmen ist es wichtig, diesen Schwung aufzugreifen und die Motivation aufrecht zu erhalten. Denn neuer Schwung und Innovationen wirken sich schließlich positiv auf die Produktivität aus.

Auch können die Innovationen ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen. Denn gerade die in den Arbeitsmarkt kommende Generation Z wünscht sich eine ausgeglichene Worklife-Balance und somit Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort. Aber auch andere Angestellte haben die positiven Aspekte flexibler Arbeitszeiten schätzen gelernt und möchten die neuen Freiheiten nach dem – vorläufigen – Abklingen der Pandemie nicht mehr aufgeben. Das belegt eine aktuelle Studie von Stepstone. Demnach wünscht sich die große Mehrheit der Beschäftigten auch künftig ein Hybridmodell aus Präsenztagen und Tagen im Homeoffice.

Auf diesen Wandel muss sich HR bereits jetzt einstellen. Flexible Systeme bieten nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für HR neue Chancen: Denn Unternehmen, denen es gelingt, Innovationen zu etablieren, können auf dem Markt um Bewerber punkten.

Eine Gewinn bringende Lektüre wünscht Ihnen

Ihre
Kirstin Gründel,
Redakteurin

Editorial	2
Neues kurz & knapp Neues aus der HR-Welt	4
Personalführung Erfolgsfaktor Führung – für eine gelungene Transformation	5
Führungsleitlinien Vertrauen als Grundpfeiler von Zusammenarbeit	7
Prioritäten setzen statt optimieren Konzentriert arbeiten als Wettbewerbsvorteil in der digitalen Arbeitswelt	9
Unternehmenskultur Der Schlüssel agiler Unternehmen	11
Unternehmenskultur Bravo! – Wertschätzung und Feedback in Unternehmen fördern	14
Onboarding Auszubildende erfolgreich an Bord holen – Nachwuchsbindung leicht gemacht	16
Digitalisierung Digitaler Stillstand: auch Nichtstun verursacht Kosten für HR	18
Betriebliche Gesundheit Wenn Sie sich nicht jetzt um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter kümmern, wann dann?	20
Arbeitszeit Chaotische Zeiten auf dem Markt für Zeiterfassung	23
Recruiting Wie der Handel erhöhten Personalbedarf in Corona-Zeiten deckt	25
KI im Recruiting Künstliche Intelligenz bei der Bewerberauswahl: Was Studierende dazu sagen	27
Rezension Onboarding: Crashkurs für HR, Coaches und Führungskräfte	29
Impressum	30



Neues Denken 7
Studie: Vertrauen als
Grundlage jeder Zusam-
menarbeit



Neues Machen 14
Digitalisierung: Ein Tool
kann Wertschätzung in
Unternehmen fördern.



Neue Lösungen 27
KI kann beim Recruiting
unterstützen



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Studie zu Mitarbeiterempfehlungen

Für 85% der Unternehmen sind Mitarbeiterempfehlungen fester Bestandteil ihrer Recruiting-Strategie. Dabei setzen sie am häufigsten digitale Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter Programme, E-Mails und Bewerbermanagementsysteme ein. Im Durchschnitt stellen Unternehmen 12 Prozent ihrer Mitarbeiter über Empfehlungen ein. Fast vier Fünftel der Unternehmen gehen davon aus, dass Bargeldprämien die effektivste Vergütung für eine erfolgreiche Mitarbeiterempfehlung sind. Wie effizient Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme tatsächlich sind, hat Earlybird in einer [Studie](#) herausgefunden. Demnach gibt es zwar keinen allgemeingültigen Ansatz, der ein Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm in jedem Unternehmen erfolgreich macht. Jedes Unternehmen muss abhängig von Industrie, Kultur, Größe und internen Strukturen seine eigene Strategie finden. Dennoch zeigt die Studie allgemeine Trends auf, wie Unternehmen am Markt die besten Talente rekrutieren können. Zudem unterstützt sie HR-Manager bei der internen Erstellung eines Business Cases.

Umfrage: Wunsch nach mehr Unterstützung im New Normal

Die Corona-Krise und ihre Folgen sorgen bei Arbeitnehmern weltweit für Verunsicherung. Die Mehrheit der Mitarbeiter berichtet laut der [COVID-19-Mitarbeiterumfrage von Willis Towers Watson](#) von Angst, Stress und finanziellen Sorgen. Das Unternehmen hat dafür weltweit rund 95.000 Mitarbeiter aus multinationalen Unternehmen befragt. Ungeachtet der Herausforderungen sind die Mitarbeiter gemäß der Befragung zufrieden damit, wie ihre Führungskräfte sie in Corona-Zeiten unterstützen. Jeweils eine große Mehrheit stimmt zu, dass das Team die Arbeitsziele trotz der Krise im Blick behalten hat, dass Mitarbeiter aktuell informiert wurden, dass sie Unterstützung erhalten haben und ihre Gesundheit geschützt wurde. Die Studie empfiehlt Unternehmen, Mitarbeiter regelmäßig zu befragen, wo sie mehr Unterstützung wünschen, um zu vermeiden, dass Engagement und Produktivität sinken. Auch bedarfsgerechte Benefitsprogramme können das Engagement der Mitarbeiter hochhalten.

Fünf Schritte zur erfolgreichen Benefitsstrategie

In Krisenzeiten können Unternehmen ihren Mitarbeitern oft keine Gehaltserhöhung bieten. Daher ist es umso wichtiger, andere kostengünstige Instrumente zu finden, um das Verständnis der Mitarbeiter für alternative Vergütungsbestandteile zu fördern und damit deren Engagement zu steigern. Ein kostengünstiger Weg kann sein, Mitarbeiterbenefits strategisch anzubieten. Vor allem zwei Dinge zeichnen ein wirkungsvolles Benefitsangebot aus: Erstens ist es an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst, zweitens entspricht es den generellen Werten des Unternehmens. Wie Unternehmen in fünf Schritten eine effiziente Benefitsstrategie etablieren können, hat [Benify](#) in einem Dokument zusammengefasst. Zu den Schritten gehören eine Analyse des Ist-Zustands, das Definieren des Zwecks der Benefits, das Festlegen konkreter Ziele, das Erstellen eines Aktionsplans sowie die Kommunikation der Benefits gegenüber den Mitarbeitern, damit diese überhaupt wissen, welche Benefits sie erhalten können. <

PERSONALFÜHRUNG

Erfolgsfaktor Führung für eine gelungene digitale Transformation

Der Schlüssel zum Erfolg: die Transformation überzeugend führen. Die Einführung digitaler Tools reicht nicht aus.



© peshkov - stock.adobe.com

In diesen Monaten wird mehr als deutlich, wo Firmen im Hinblick auf die digitale Transformation stehen. Viele sind bisher unzureichend aufgestellt, um Antworten auf die veränderten Rahmenbedingungen zu geben. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie der Personalberatung Rochus Mummert in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IAO zum Thema Führung in der digitalen Transformation. Doch wie und wo kann ein Unternehmen mit der digitalen Transformation beginnen? Und welche Schlüsselrolle nimmt die Führung in diesem Prozess ein?

Die Pandemie zeigt deutlich, welche Wirkung digitalisierte Arbeits- und Kooperationsstrukturen haben – und wie segensreich sich diese auf die Arbeitsfähigkeit von Organisationen auswirken. Sie erlauben es, sowohl wesentliche Vorgänge und Kundenanfragen als auch Arbeitsprozesse von anderen Orten aus abzuwickeln. Die Digitalisierung macht es Unternehmen somit möglich, eine Mindestbetriebsfähigkeit zu gewährleisten. In den vergangenen Monaten hat sich gezeigt, wie wichtig digitalisierte Kundenschnittstellen und digitale Arbeitsprozesse sind. Gleichzeitig zeigten sich aber auch die Defizite in den bestehenden Infrastrukturen und Kompetenzen.

Die Erarbeitung von Innovationen auf Basis der Möglichkeiten der digitalen Transformation war schon vor Corona ein strategisch hoch relevantes Thema. Auf der Hand liegt, dass insbesondere das heutige Wettbewerbsumfeld eine schnelle Reaktionsfähigkeit, eine proaktive Aufnahme relevanter Trends und eine agile Umsetzung bei gleichzeitiger

Risikofreude erfordert, um am Markt zu bestehen. Produktentwicklungszyklen müssen sich wesentlich beschleunigen, da jederzeit neue Mitbewerber auftauchen können. Gleichzeitig wird der Markt weltweit größer, und es lassen sich neue Kundengruppen erschließen. Nicht zuletzt ermöglichen digitale Technologien, bestehende Entwicklungs-, Produktions- und Geschäftsprozesse zu beschleunigen oder zu verkürzen.

Viele Firmen sind unzureichend aufgestellt

Allerdings ist der Status quo in Bezug auf Erneuerungen und Innovationen in vielen Firmen ernüchternd. Viele deutsche Unternehmen sind im Hinblick auf die digitale Transformation unzureichend aufgestellt. Doch woran liegt das? Und welchen Einfluss hat die Führungsriege auf den Fortschritt der digitalen Transformation in Unternehmen?

Mit diesen Fragestellungen hat sich die Personalberatung Rochus Mummert in Zusammenar- →



Markus Gehrt,

Rochus Mummert Executive
Consultants

beit mit dem Fraunhofer IAO beschäftigt und eine Studie durchgeführt. Das Team um Josephine Hofmann (Fraunhofer IAO) hat überwiegend Personen aus der Top-Führungriege international tätiger Familien- und Kapitalmarktunternehmen befragt.

Die Studienergebnisse sind eindeutig: Sie zeigen konkreten Handlungsbedarf und die Notwendigkeit einer umfassenden Veränderung lang eingespielter Handlungsweisen. Unternehmen behandeln das Thema „digitale Transformation“ vermeintlich mit hohem Aufwand, aber weitestgehend mit unzureichender Tiefe und Konsequenz, um wirkliche Innovationen hervorzubringen. Die Erkenntnis, dass der Erfolg von gestern auch der Feind des Erfolgs von morgen ist, ist hier zumindest teilweise ein Erklärungsmuster, das zu tragen scheint.

Viele Unternehmen kommen aus einer langen Phase positiver wirtschaftlicher Entwicklung. Bisherige Prinzipien der qualitätsgesicherten, bestandskundenorientierten Handlungsweise galten daher als tragfähig und wurden nicht hinterfragt. Digitale Transformation wird demnach häufig noch als einzelner Handlungsstrang betrachtet, der in Form von Projekten, Ausgründungen oder Stabsgruppen geschieht. Das zeigt: Ans Eingemachte geht es dabei nicht. Das belegt auch die Studie, nach der 70 Prozent der Teilnehmer mit dem Stand, wie sie die digitale Transformation bis jetzt umgesetzt haben, unzufrieden sind.

Neue Geschäftsmodelle nur schleppend etabliert

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, inwieweit sich Firmen für die Entwicklung und Durchsetzung neuer Geschäftsmodelle gerüstet fühlen. Nicht einmal die Hälfte der Teilnehmer gibt an, die Bedrohungen des existierenden Geschäftsmodells rechtzeitig zu erkennen.

Noch besorgniserregender sind die Zustimmungswerte bei der Frage, wie die Teilnehmer die Fähigkeit ihres Unternehmens einschätzen, neue Geschäftsmodelle zügig zu entwickeln und strukturell zu implementieren. Nur rund ein Viertel der Teilnehmer beantwortet die Frage mit „trifft voll und ganz zu“ oder „trifft eher zu“.

Ein weiterer Punkt ist die glaubwürdige und überzeugende Führung der Transformation. Die oberste Führung ermutigt zwar, die Transformation voranzubringen. Die Befragungswerte zeigen jedoch, dass echte Veränderungsbereitschaft zwar grundsätzlich als sehr wichtig erachtet wird, bisher aber noch fehlt. Das ist am Ende auch ein

Problem der Führung, der es noch nicht gelingt, die gesamte Belegschaft von der Veränderungsnotwendigkeit zu überzeugen. Bis dato mangelt es an innerer Überzeugung und der Wahrnehmung der Dringlichkeit, wenn es darum geht, echte Sprünge zu machen.

Hier zeigt sich die Schwäche bewährter, ausgefeilter sowie qualitäts- und vergangenheitsorientierter Vorgehensweisen. Sie laufen meist in gut eingefahrenen Bahnen und tun sich schwer, wirklich Neues zu generieren und Chancen jenseits heutiger etablierter Verfahren, Produkte und Prozesse wahrzunehmen. Kurz: Es fehlt an echter Offenheit und an Mut für Neues.

Doch das Verschließen vor Innovation ist keine Seltenheit, denn Innovation erzeugt häufig Reibung, bringt neue Personen in die Organisation, ist unbequem und zwingt, Bestehendes zu hinterfragen.

Dass viele technisch gut aufgestellte Unternehmen es nicht schaffen, alle Potenziale zu nutzen, bestätigen auch die geringen Zustimmungswerte dazu, kreative Mitarbeiter dauerhaft im Unternehmen halten zu können. Nicht einmal ein Viertel der Befragten kann hier zustimmen. Zuletzt zeigt sich eine Systemschwäche im heutigen Anreiz- und Führungssystem der Unternehmen. Klassische KPIs zur Beurteilung von Top-Führungskräften herrschen weiter vor, und die Honorierung des Managementbeitrags zu Innovationen und Veränderungsprozessen ist noch nicht in der Bewertungskultur angekommen.

Wie Führung in der digitalen Transformation aussehen muss

Was also braucht es für eine überzeugende Führung der Transformation? Untersuchungen haben vier Faktoren identifiziert. Demnach braucht überzeugende Führung

- > ein authentisches Vorleben einer echten Zukunftsvision, welches inspiriert,
- > eine gesunde Paranoia, die Notwendigkeit von Veränderungen als akutes Szenario zu betrachten,
- > interne agile Organisations- und Prozessmodelle, die eine schnelle Umsetzung neuer Geschäftsmodelle unterstützen, sowie
- > Bereitschaft für eine Kultur, die den Beitrag zur Veränderung als Managementleistung angemessen bewertet und honoriert. <

FÜHRUNGSLEITLINIEN

Vertrauen als Grundpfeiler von Zusammenarbeit



In Zeiten von Unsicherheit wie den heutigen spielt Vertrauen eine immer größere Rolle in Führungsleitlinien.

© P.C. - stock.adobe.com

Kann ein Chef Mitarbeiter führen, denen er nicht vertraut? Kann ein Angestellter von einem Chef geführt werden, dem er nicht vertraut? – Das ist wohl eher nicht möglich. Doch nicht alle Unternehmen haben in ihren Führungsleitbildern Vertrauen verankert, wie eine Untersuchung zeigt.

Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit

Vertrauen ist für den Erfolg von Unternehmen elementar. Das gilt in den Beziehungen nach außen, sei es zu Kunden, Lieferanten, Banken oder Aktionären. Das gilt aber auch in der Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens, in Führungs- und kollegialen Beziehungen.

Für die mit New Work verbundenen Flexibilisierungen von Arbeitszeit und -ort ist Vertrauen ein fundamentaler Träger. Das betonen nicht nur zahlreiche Veröffentlichungen, sondern das zeigt sich auch in der Praxis beispielsweise in den aktuellen

Homeoffice-Zeiten während der derzeitigen Corona-Krise.

Darüber hinaus sehen Führungskräfte sowie Mitarbeiter Vertrauen in Arbeitsbeziehungen als wünschenswert und als wesentlich für eine gute Kooperation an. Befragungen zeigen jedoch, dass Wunsch und Wirklichkeit teilweise auseinanderklaffen.

Führungsleitlinien als Orientierung

Führungsgrundsätze oder -leitlinien dokumentieren das Führungsverständnis in einer Organisation – im Idealfall ist dies nicht nur in Worten auf dem Papier zusammengefasst, sondern wird auch gelebt. Je nach Organisation umfassen Führungsgrundsätze eine oder mehrere Seiten mit verbindlichen Vorgaben, wie Führungsinstrumente umgesetzt werden sollen. Auf jeden Fall bieten sie eine Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Untersuchung im Jahr 2020

Doch welche Bedeutung hat Vertrauen in den Führungsleitlinien verschiedener Organisationen? Dieser Frage ging Rupert Bardens in einer Unter-

suchung im Mai und Juni 2020 nach. Hierfür untersuchte er Führungsleitlinien – auch Führungsgrundsätze oder Führungsleitbild genannt – von 77 Unternehmen, Verwaltungen und Bildungseinrichtungen. Unter den Organisationen waren Bildungsträger mit 100 Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. Die Organisationen stammten aus der Industrie bzw. dem produzierenden Gewerbe, aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehungs- und Bildungswesen, Handel, IT und Medien sowie Banken und Versicherungen und der öffentlichen Verwaltung.

Die Aufmerksamkeit in der Auswertung richtete der Untersucher auf folgende Fragen:

- > Kommt der Begriff Vertrauen vor?
- > Welche Vertrauensbeziehungen sprechen die Organisationen an?
- > Welche spezifischen Situationen heben sie im Zusammenhang mit Vertrauen hervor?
- > Welche Aussagen gibt es, um Vertrauen entstehen zu lassen und dieses zu erhalten?
- > Dokumentieren die Organisationen, was mit Vertrauen erreicht werden soll?





© Privat

Prof. Dr. Rupert E. Bardens

lehrt Personalmanagement an der Hochschule Neu-Ulm und coacht und trainiert Führungskräfte.

„Vertrauen“ in Führungsleitlinien

Das Ergebnis der Untersuchung zeigt: In 60 Führungsleitlinien der 77 untersuchten Organisationen ist an mindestens einer Stelle von „Vertrauen“ oder „vertrauensvoll“ die Rede; 17-mal geht die Suche nach den Begriffen allerdings ins Leere. Das kann unterschiedlich bewertet werden. Auf jeden Fall ist es erfreulich, dass das Vertrauen bei mehr als drei Viertel der Leitlinien verankert ist. Die Beteiligten an der Leitbildentwicklung hatten das Vertrauen im Blick und bezogen es ein. Eine gelebte Vertrauenskultur ist dennoch nicht automatisch allein dadurch, dass eine Organisation sie im Leitbild festschreibt, in der Praxis gegeben.

Verschiedene Vertrauensbeziehungen

Vertrauensbeziehungen bestehen zwischen Vertrauensgebern und Vertrauensnehmern, zum Beispiel zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. In Führungsleitlinien werden verschiedene Beziehungen erwähnt und damit in den Fokus gerückt. Dabei dominieren das gegenseitige Vertrauen in der Zusammenarbeit – in 22 Leitlinien zu finden – sowie das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter – in 21 Leitlinien vertreten. In wenigen Fällen fand beides Erwähnung.

Fünf Leitlinien haben eine Aussage zum Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte, vier zum Vertrauen zu Arbeitnehmervertretungen und drei zum Vertrauen zwischen Bereichen. 34 Leitlinien haben keine Aussagen zu Vertrauensbeziehungen. Neben den 17, in denen „Vertrauen“ oder „vertrauensvoll“ nicht vorkommen, sind es weitere 17, die zwar das Vertrauen erwähnen, aber offenlassen, zwischen wem es existieren soll.

Fünf Leitbilder heben darüber hinaus Einzelsituationen hervor, die Vertrauen erfordern. Je zweimal wurde Vertrauen beim Auftreten von Fehlern sowie beim Lösen von Problemen und Konflikten markiert, einmal bei Unsicherheit.

Einzelne Vertrauensbeziehungen oder -situationen in den Führungsleitlinien zu exponieren ist ein Weg, die Aufmerksamkeit für bestimmte vertrauenssensible Momente zu schärfen. Im Bewusstsein sollte jedoch sein, dass dieses Herausheben bedeutet, dass Vertrauen „besonders dort“ bedeutet und nicht meint, „sonst ist es nicht so wichtig“.

Vertrauen aufbauen und erhalten

Fast die Hälfte der Führungsleitbilder mit den Begriffen „Vertrauen“ oder „vertrauensvoll“ enthält

mindestens eine Aussage, wie die Organisation Vertrauen entwickeln oder erhalten kann. Der Favorit ist die Vorbildfunktion der Führungskraft, die sich in sieben Leitlinien finden lässt. Mit jeweils vier Nennungen folgen Kommunikation/Information, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. In je drei Leitbildern nennen die Organisationen Achtung und Respekt sowie Transparenz als vertrauensfördernd, je zwei halten Fairness, Kongruenz von Reden und Handeln sowie konstruktives Feedback als essenziell. Damit zeigt sich in der Gesamtbetrachtung ein bunter Strauß an Maßnahmen und Haltungen, die die Vertrauenskultur fördern können.

Bedeutung des Vertrauens

Ist Vertrauen ein Selbstzweck oder ein Mittel zum Zweck, oder bedeutet beides? In 16 Führungsgrundsätzen finden sich – teilweise mehrere – Aussagen, was Organisationen durch Vertrauen erreichen können oder wollen. Diese Aussagen können größtenteils folgenden vier Clustern zugeordnet werden:

- > Förderung der Zusammenarbeit/des Teamgeists
- > Erfolg/Zielerreichung
- > Initiative/Engagement sowie
- > Verantwortungsbereitschaft

Mit Vertrauen wird beispielsweise die Förderung einer konstruktiven oder partnerschaftlichen Zusammenarbeit, des Teamgeistes oder der Teamarbeit im Allgemeinen verbunden. Mit der Verbesserung der Initiative und des Engagements ist auch die Bereitschaft für Veränderungen sowie zum Einbringen von Vorschlägen genannt. In einer Leitlinie wird Vertrauen als Mittel gesehen, um Identifikation zu fördern.

Resümee

Für eine gute Zusammenarbeit ist Vertrauen unabdingbar. In Zeiten von Unsicherheit und zunehmender Veränderungsdynamik bekommt Vertrauen eine immer größere Bedeutung. In den meisten der hier näher betrachteten Führungsleitlinien ist Vertrauen bereits vertreten.

Auch wenn die gelebte Vertrauenskultur wichtiger ist als die dokumentierte, ist zu wünschen, dass gegenseitiges Vertrauen zunehmend in Führungsgrundsätzen Raum findet und damit für das eigene Handeln Orientierung gibt. <

PRIORITÄTEN SETZEN STATT OPTIMIEREN

Konzentriert arbeiten als Wettbewerbsvorteil in der digitalen Arbeitswelt



In der heutigen Arbeitswelt erledigen Mitarbeiter meistens mehrere Arbeitsaufträge gleichzeitig.

© alphaspirt - stock.adobe.com

Möglichst viel in möglichst kurzer Zeit zu erledigen ist heutzutage in unserem Arbeitsalltag üblich. Doch das führt in eine Sackgasse. Vielmehr bringt es Vorteile, Aufmerksamkeit und Konzentration nur auf das Wichtige zu richten. Gerade in Zeiten der Pandemie, während der viele Mehrfachbelastungen ausgesetzt sind, ist es sinnvoll, die Zeit am Arbeitsplatz zu begrenzen – die begrenzte Zeit jedoch intensiv zu nutzen.

Optimieren, das heißt in der Praxis, möglichst viel in möglichst kurzer Zeit zu machen. Ein Meeting, ein Anruf, ein Kollege, der noch schnell etwas braucht, eine E-Mail, die sofort beantwortet werden muss – der Tagesablauf, insbesondere von Führungskräften, ist fragmentiert. Die einzelnen thematischen Arbeitsepisoden dauern im Durchschnitt nur wenige Minuten. Oft erledigen Führungskräfte oder auch Mitarbeiter mehrere Arbeitsaufgaben parallel.

Multitasking lernen viele mit der Zeit. Manche Manager sagen: „Ich kann das gut.“ Ja, es stimmt: Ein Mensch kann Dinge gleichzeitig tun. Die Frage ist nur, wie.

Die Wissenschaft ermutigt allerdings nicht gerade, alles gleichzeitig erledigen zu wollen.

Denn wenn die Anzahl der gleichzeitigen Aktivitäten zunimmt, sinkt die Genauigkeit, und die Fehlerquote steigt. Das Gehirn verarbeitet die Inhalte nur noch oberflächlich. Das Problem dabei ist, das Gehirn gewöhnt sich daran.

Effektiv ist nur konzentriertes Arbeiten

Konzentrierte Arbeit ist effektive und qualitativ hochwertige Arbeit. Das wird immer schwieriger zu leisten. Multitasking mag Geschwindigkeit vorgaukeln, in Wirklichkeit verlieren wir dabei Zeit, Tiefe und Qualität. Das Flow-Erlebnis, das unser Handeln so effektiv macht, geht verloren. Das ist leicht nachvollziehbar, denn selbst beim Autofahren werden wir schon unkonzentrierter, wenn uns ein Gespräch →



© Privat

Dr. Christoph Augner,

MBA, Arbeits- und
Organisationspsychologe

mit dem Beifahrer ablenkt. Die Folge ist: Die Unfallgefahr steigt.

Multitasking ist nicht produktiv

Wir haben Smartphone, Laptop, E-Mails, Messenger-Dienste, Terminplanungssoftware, alles blinkt und scheppert rund um die Uhr. Digitale Medien sollten unseren Alltag einfacher machen. In der Realität haben sie ihn jedoch ins Unermessliche beschleunigt.

Das betrifft nicht nur erwachsene Arbeitnehmer, schon Jugendliche beschäftigen sich laut einer US-amerikanischen Studie 7,5 Stunden pro Tag mit digitalen Medien. Rund ein Drittel der Zeit (29 Prozent) sind sie auf verschiedenen Kanälen gleichzeitig aktiv.

Dieses mediale Multitasking führt zu einer schlechteren Gedächtnisleistung und mehr Impulsivität. Noch schlimmer ist: In einem Experiment mit Erwachsenen stellten Forscher fest, dass deren kognitive Kapazität deutlich reduziert war, wenn das eigene Smartphone am Tisch lag – wohl gemerkt, ohne benutzt zu werden. Folgerichtig sprechen die Wissenschaftler von einem „Brain Drain“, den digitale Medien verursachen. Gehirnkapazitäten gehen dabei einfach verloren.

Wissensarbeiter müssen sich konzentrieren können

Diese Entwicklung ist fatal, denn in unserer Wissensgesellschaft ist Konzentrationsfähigkeit ein Wettbewerbsfaktor. Kreativität, Innovation, Produktverbesserungen, Erfindungen oder bahnbrechende Forschungsergebnisse sind ohne tief konzentrierte, zusammenhängende Arbeitsphasen nicht möglich.

Ausgerechnet der Computerwissenschaftler Cal Newport hat auf die Bedeutung konzentrierter Arbeit hingewiesen. Er verweist als Grund für seine eigenen Karriere- und Lebensfolge auf seine Fähigkeit, sich über längere Phasen in Deep Work zu vertiefen, wie er in seinem gleichnamigen Buch schreibt.

Selektivität – das Zauberwort der modernen Arbeitswelt

Deshalb ist es so wichtig, bewusst mit den zahlreichen Ablenkungen in unserer Lebenswelt umzugehen. Das Zauberwort heißt Selektivität. Zentral dafür ist, bewusst die Online-Aktivitäten auf bestimmte Zeitfenster am Tag zu begrenzen.

Wer während einer komplexen Aufgabe das E-Mail-Programm offen hat, wird Schwierigkeiten haben, bei der Sache zu bleiben.

Selektiv sein bedeutet aber auch, sich klar darüber zu sein, welche Arbeit man priorisiert. Cal Newport plädiert dafür, immer jener Arbeit den Vorzug zu geben, die die höchste Qualifikation erfordert. Routinetätigkeiten – so eine These – sollten von Wissensarbeitern möglichst ausgelagert werden, weil sie keine Wettbewerbsvorteile bringen.

Weniger tun widerspricht unserer Arbeitsethik

Weniger machen widerspricht allerdings unserer Arbeitsethik, selbst wenn wir dafür das Wenige besonders gut machen. Intuitiv möchten wir den Tag mit Arbeit füllen.

Daher reagieren wir auch zunächst recht ungläubig, wenn wir hören, dass Microsoft Japan testweise eine Vier-Tage-Woche eingeführt hat. Das Unternehmen hat Freitag zum freien Tag erklärt sowie Meetings auf 30 Minuten begrenzt. Somit sollten die Angestellten ihre Zeit am Arbeitsplatz effektiver nutzen. Der Test war erfolgreich: Die Produktivität schnellte in die Höhe: Sie stieg gegenüber der Fünf-Tage-Woche um 40 Prozent. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit nahm mit dem neuen Modell zu und erwies sich als ausgezeichnet.

Fazit

Möglichst viel in möglichst kurzer Zeit zu machen, also immer weiter zu optimieren, führt in eine Sackgasse.

Der Managementtrainer John Maxwell soll einmal gesagt haben: „You cannot overestimate the unimportance of practically everything“ – Du kannst die Unwichtigkeit von praktisch allem gar nicht überschätzen.

Aufmerksamkeit und Konzentration auf das Wichtige zu richten bringt klare Vorteile, wie ich in meinem Buch „Selbstoptimierung ist auch keine Lösung“ darstelle. Gerade in Zeiten der Pandemie, während der viele von uns besonders mit Mehrfachbelastungen zu kämpfen haben, ist es wichtig, die Zeit am Arbeitsplatz zu begrenzen – und sie gleichzeitig besonders gut und sinnvoll zu nutzen. <

UNTERNEHMENSKULTUR

Der Schlüssel agiler Unternehmen



Eine Organisationskultur, die Agilität fördert, ist zukunftsweisend.

© WrightStudio - stock.adobe.com

Praxis und Forschung sind sich einig: Auf dem Weg zur agilen Organisation ist die Unternehmenskultur das größte Hemmnis und gleichzeitig der größte Stellhebel. In agilen Organisationen lassen sich – auch aus organisationspsychologischer Perspektive – die Grundelemente einer zukunftsfördernden Organisationskultur vermuten. Ein Blick auf erfolgreiche Organisationen bestätigt diese Vermutung. Der „Code agiler Unternehmenskultur“ lässt sich mit drei Pfeilern mit jeweils drei Facetten entschlüsseln.

Eine Unternehmenskultur, die Agilität fördert, sieht in vielen Bereichen deutlich anders aus als das, was traditionelle Organisationen heute aus-

zeichnet. Die Veränderungen, mit denen wir heute konfrontiert sind, fordern in vielen Bereichen ein Umdenken bei Arbeits- und Denkweisen.

Dabei ist es wichtig, sich von der Stabilität einer Unternehmenskultur nicht einschüchtern zu lassen. Veränderung ist immer da. Es finden sich in jeder Organisation Entwicklungen, die gefördert werden sollten, ebenso wie kulturelle Eigenschaften, die nach wie vor – oder vielleicht mehr denn je – erfolgsrelevant sind. Beim Erkennen dieser Tendenzen sowie der Tendenzen, die die Zukunft des Unternehmens gefährden, hilft ein Blick auf den Code agiler Unternehmenskultur, das sogenannte TEC-Modell. TEC steht dabei für die drei Pfeiler Transparency (Transparenz), Empowerment (Ermächtigung) und Collaboration (Zusammenarbeit). Doch wie gestalten sich diese in der Praxis?

Transparenz ermöglicht Mitdenken

> Transparenz mit Informationen und Daten

Dazu gehören Informationen und Daten, die das Unternehmen (zum Beispiel finanzielle Kennzah-

len) und das externe Umfeld (zum Beispiel Markt- oder Wettbewerbsanalysen) betreffen. Jeder in der Organisation kann strategisch und taktisch mitdenken. So entstehen Augenhöhe und die Grundlage für tatsächliches Einbeziehen aller.

> Transparenz von Ergebnissen und Wirkung der eigenen Arbeit

Ergebnisse und Wirkung der eigenen Arbeit können verfolgt werden. Hierzu gehört regelmäßiges Feedback genauso wie der Zugang zu Daten, die Rückmeldung über die Wirkung der eigenen Arbeit liefern (Kundenreaktionen, Wartungsberichte, strategisch relevante Zahlen oder Entwicklungen). Das macht die Arbeit erfüllend, indem deren Bedeutung aufgezeigt wird, und ermöglicht gleichzeitig, selbst Notwendigkeiten oder Chancen zur Verbesserung zu identifizieren und neue Lösungen zu testen.

> Transparenz von Plänen und Absichten

Vertrauen entsteht dann, wenn uns die Absichten hinter Plänen und Entscheidungen bekannt sind und wir diese nachvollziehen können. Hier hilft es, wenn Unternehmen Purpose und Vision →



© Privat

Dr. Stefanie Puckett,
Psychologin, Beraterin und
Autorin

transparent machen und kommunizieren, wie diese Entscheidungen zu strategischen und operativen Fragen beeinflussen. Wenn die Absicht oder auch das Endziel einer Aktion oder Initiative bekannt sind, kann jeder Einzelne unabhängig mitdenken oder unabhängig nach neuen Vorgehensweisen suchen.

Empowerment ermöglicht, durch Transparenz Entscheidungen zu treffen

> **Freiheit zum Adaptieren und Kreieren**

Der beste Experte für einen Job ist in der Regel der Mitarbeiter, der ihn Tag für Tag erledigt. Um die eigene Arbeit bestmöglich ausführen, optimieren und an sich verändernde Umstände (zum Beispiel Kundenbedürfnisse) anpassen zu können und dabei noch kreativ zu werden, braucht jeder den entsprechenden Handlungsspielraum.

Auch geht es darum, die Umstände der Arbeit selbst zu bestimmen, sei es, dass sich Teams weitgehend selbst verwalten und ihre Arbeit managen, oder seien es individuelle Freiheiten in der Wahl von Arbeitsort, -zeit oder -methoden.

> **Ermächtigung zum (Selbst-)Führen**

Auch Selbststeuerung ist in einer transparenten Organisation möglich. Die Unternehmensstrategie ist verstanden, und jeder weiß, wie er am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Dabei priorisiert und modifiziert jeder eigenständig, entwickelt eigene Ideen und verfolgt sie in eigener Initiative. Erfolg und Misserfolg sind transparent und erlauben den Einzelnen, Anpassungen oder Richtungswechsel einzuleiten.

> **Ownership mit der Tendenz zum Handeln**

Ein ideales Umfeld für Unternehmertum im Unternehmen erlaubt jedem, nicht nur eigene Projekte zu entwickeln, sondern auch, sie in End-to-End Verantwortung zu verwirklichen. Es ermöglicht auch, ein eigenes Vorhaben vollverantwortlich in die Hand zu nehmen und sich dessen Erfolg zu verpflichten.

Durch Kollaboration ist der Unternehmenserfolg mehr als die Summe der Anstrengungen Einzelner und die Organisation anpassungsfähig

> **Zusammenarbeit über Austausch**

Das Wissen, die Erfahrung und die Kompetenzen Einzelner werden für alle nutzbar, indem sie geteilt werden. Neues entsteht, indem alle Beteiligten verschiedene Perspektiven zusammenbringen und Wissen neu kombinieren. Vernetzte Menschen entwickeln vernetzte Lösungen. Die Transparenz mit-

einander macht Möglichkeiten für und Chancen der Zusammenarbeit sichtbar.

> **Zusammenarbeit über Beiträge und Flexibilität**

Geht es um die Umsetzung insbesondere neuartiger Vorhaben, spielt Schnelligkeit eine große Rolle. Dies braucht Flexibilität in Strukturen und eine lose Organisation in Netzwerken. Es braucht genauso auch die Flexibilität der Einzelnen, sich dort einzubringen, wo sie gebraucht werden, unabhängig von der Rolle oder dem Team. So kann kreative und ausführende Kraft schnell und effektiv gebündelt werden.

Um das Potenzial aller optimal auszuschöpfen, braucht es zudem die Möglichkeit, sich vielseitig und aktiv gemäß eigener Stärken und Inspiration einbringen zu können und sich an diesen Beiträgen messen zu lassen.

> **Zusammenarbeit über gemeinsames Lernen und Wachsen**

Die sich rasch verändernden Märkte erfordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Diese beruht auf der Fähigkeit zu lernen, Erkenntnisse umzusetzen, Erfahrungen auszuwerten und wiederum Veränderungsnotwendigkeiten oder -chancen abzuleiten.

Lernfähigkeit beginnt im Kleinen. Sie beginnt mit Teams, die ihre Arbeit und Zusammenarbeit reflektieren, offen über Fehler sprechen und daraus gemeinsam lernen. Sie endet mit einer Organisation, die reflektiert und ausprobiert, optimiert, modifiziert, korrigiert und sich immer wieder neu ausrichtet und weiterentwickelt.

Waren wir schon immer agil?

Bei der Transformation zur agilen Organisation steht eines im Mittelpunkt: Arbeit um den Menschen herum zu organisieren. Wir sind alle agil geboren – sonst hätten wir kaum so schnell Laufen gelernt.

Als Menschen möchten wir informiert sein, mitdenken und kompetent entscheiden können. Wir möchten unsere Arbeitskraft so einsetzen, dass wir Erfolge bestmöglich erzielen, indem wir unser Potenzial entfalten und uns entwickeln und dabei Spaß haben.

Wir möchten Teil von etwas Größerem sein und die Vorzüge von Gemeinschaft in Zusammenarbeit erleben. Jetzt müssen wir es nur noch am Arbeitsplatz sein (dürfen). <



SAVE
THE
DATE

STRUKTURWANDEL ODER STRUKTURBRUCH? HR ZWISCHEN KRISE UND AUFBRUCH

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



Birgit Bohle,
Personalvorstand und
Arbeitsdirektorin,
Deutsche Telekom AG



Dagmar Fresenius,
Head of Rewards & HR
Analytics, Swisscom AG



Ilka Horstmeier,
Personalvorständin
und Arbeitsdirektorin,
BMW AG

Veranstalter



DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Medienpartner



Mitveranstalter



UNTERNEHMENSKULTUR

Bravo! – Wertschätzung und Feedback in Unternehmen fördern



Wertschätzung kommt in Unternehmen oft zu kurz. Mit einem Tool können Unternehmen Feedback etablieren.

„Bravo“ – was im Theater und nach Konzerten selbstverständlich ist, geht im täglichen Arbeitsleben allzu schnell unter: der Bravo-Ruf und damit die Wertschätzung für eine herausragende Leistung. Ein kleines süddeutsches Unternehmen hat nun eine digitale Plattform entwickelt, auf der sich Mitarbeiter gegenseitig Wertschätzungen aussprechen können. Ziel ist, den Prozess von Mitarbeiterwertschätzung in deutschen Firmen zu digitalisieren und zu strukturieren.

Dass Wertschätzung bei Zeiten zu kurz kommt, haben Fabian Essrich und Lukas Menges in ihrem Berufsleben oftmals festgestellt. „Wertschätzung ist wichtig, um Motivation und Leistung von Mitarbeitern zu steigern. Doch im Alltag geht das oft unter oder in falsche Richtungen“, meint Essrich. Der Unternehmensberater aus dem süddeutschen Konstanz erklärt: „Heute bedanken sich Menschen für einen besonderen Einsatz meist verbal, mit Blumen oder einer Tafel Schokolade. Dabei findet die „offizielle“ Wertschätzung in der Regel vertikal statt, sprich von Vorgesetzten zu Mitarbeitern. Damit meint Essrich, dass insbesondere der Einsatz wertgeschätzt wird, den der Chef auch sieht. Der Einsatz unter Kollegen, also auf horizontaler Ebene, ist allerdings genauso wertvoll für Firmen, wird aber leider nur selten von Vorgesetzten gesehen.“

Sein Freund Lukas Menges, Inhaber einer IT-Agentur, und er wollten das ändern und haben mit ihrem Unternehmen [applaudio](#) ein Tool entwickelt, das Wertschätzung in Unternehmen in alle Richtungen ermöglicht. Nicht nur wollten die beiden Gründer damit dem Thema Wertschätzung in Unternehmen einen neuen Stellenwert geben. Auch wollten sie, dass in Unternehmen jeder Mitarbeiter – ob Führungskraft oder nicht leitender Angestellter – einem Kollegen oder Vorgesetzten Dank aussprechen kann. „Wir wollten auch ein horizontales Feedback möglich machen. Von Mitarbeiter zu Mitarbeiter“, erklärt Essrich. Auch ist es durch das Tool möglich, dass ein Angestellter seinem Chef ein Feedback sendet. „Das Feedback soll für jeden möglich sein. Jeder soll es bekommen und vergeben dürfen.“

Bravo für jedermann

Mit Hilfe des Tools kann nun jeder jedem ein „Bravo“ senden. Dazu geht das sogenannte Bravo, das ein Mitarbeiter versendet, zunächst an die Führungskraft. Diese kann dann beurteilen, ob das Bravo angemessen ist. Erst wenn sie es validiert, erhält es der Mitarbeiter, an den es eigentlich gerichtet ist.

Durch mehrere Regeln, die auf der Plattform gelten, ist gewährleistet, dass die Bravos nicht missbräuchlich vergeben werden. Jeder kann nur eine vorher festgelegte Anzahl an Bravos pro Quartal versenden. Auch müssen die Bravos an eine Leistung gekoppelt sein, die fachlich mit der Arbeit zu tun hat. „Ich kann meinem Kollegen nicht dafür danken, dass er mir eine Cola gebracht hat. Ich kann ihm aber dafür danken, dass er mich im Sales-Meeting mit dem Kunden unterstützt hat.“

Ein Bravo könnte beispielsweise lauten: „Lieber Fabian, danke, dass du mich beim Verkaufsgespräch unterstützt hast. Der Kunde war begeistert. Wir werden das Projekt gewinnen!“, so Essrich.

Sieben Bereiche für Bravos

Bislang kann über das Tool in sieben Kategorien ein Lob ausgesprochen werden. So können Mitarbeiter einem Teamplayer danken, sie können sich →

© Atstock Productions - stock.adobe.com



© Privat

Fabian Essrich,
Gründer und CEO,
applaudio



© Privat

Lukas Menges,
Gründer und CTO,
applaudio

für Hilfe bei Kundenkontakten im Sales bedanken oder wertschätzen, dass ein Firmen-Event besonders gut gelungen ist, denn auch das gehöre zu einer wertvollen Leistung für ein Unternehmen, so Essrich. Auch für die positive Vertretung der Firma nach außen, für die Einarbeitung oder für eine Problemlösung können positive Worte verschickt werden. Weitere Kategorien können in das Tool integriert werden, sofern es die Nutzer wünschen. Ziel ist es, auch für Unternehmen mehr Transparenz zu geben, welche Mitarbeiter in welchen Kategorien aktiv sind. Damit können beispielsweise neue Fähigkeiten der Mitarbeiter identifiziert werden und Ressourcen zukünftig besser geplant werden.

Digitale Bravos fördern persönliche Kontakte

Vorbehalte gegenüber der digitalen Wertschätzung kennt Essrich gut. Es gebe oftmals die Befürchtung, dass durch das Portal die persönlichen Kontakte leiden. „Das ist nicht so“, berichtet Essrich. „Wenn mir ein Kollege ein Bravo schickt, gehe ich zu ihm und bedanke mich“, weiß er aus Erfahrung. Es gehöre auch zu einem professionellen Auftreten dazu, dass sich ein Mitarbeiter für die Achtung eines anderen bedankt. „Auch wenn das Bravo digital festgehalten wird, komme ich in den Austausch mit meinen Kollegen.“

Essrich selbst kennt das System mit den Bravos schon lange, und zwar von einem seiner früheren Arbeitgeber, dem amerikanischen Konzern Google. „Ich habe den Eindruck, dass in den USA das System mit einer offiziellen Wertschätzung weiter verbreitet ist als in Deutschland.“ Derartige Tools seien vor allem in amerikanischen Techunternehmen schon etabliert. Die deutsche Kultur sei, so hat Essrich festgestellt, oft skeptischer und weniger offen für neue digitale Lösungen als die amerikanische Kultur.

Wertschätzung sollte zur Normalität werden

Ihr neues Tool, das erst vor wenigen Wochen auf den Markt gekommen ist, haben Essrich und Menges bisher in einigen Unternehmen etabliert. Sie hoffen, dass noch viele weitere Unternehmen die Plattform nutzen werden und sich somit auch eine neue Kultur der Wertschätzung in Unternehmen – vor allem auch in Deutschland – breit macht.

Vermutlich werden vor allem junge Unternehmen – kleine Start-ups oder Unternehmen mit

jungem Führungspersonal – ein solches System einführen, ist ihre Prognose. Alteingesessene Unternehmen, davon geht Essrich zumindest aus, werden sich kulturell wohl eher schwer tun, ein solches System einzuführen.

Nichtsdestotrotz könnten Unternehmen jeglicher Größe und Kultur von dem Tool profitieren. Schließlich fördert die Plattform nicht nur eine gute Unternehmenskultur. Auch ermöglicht sie, die Performance eines Mitarbeiters besser zu durchleuchten. „Man sagt nicht mehr verbal danke, sondern über die Plattform.“ Und so bekomme es auch der Chef mit und könne diese Information gewinnbringend in die Firmenkultur oder die Bewertung seiner Mitarbeiter integrieren.

Bravos als Benefits

Auch sei es bereits optional möglich, die Bravos an eine Belohnung, an Benefits, zu koppeln. Mitarbeiter können aktuell, sofern die Firma am Bonusprogramm teilnimmt, für eine gewisse Anzahl Bravos einen Einkaufsgutschein für einen Online-shop erhalten. „Wir wollen aber weiterdenken“, verspricht Essrich. Es sei denkbar, Bravos in andere Benefits umzuwandeln. Somit könnte, so die Vision von Essrich, ein neues Benefitsprogramm in Unternehmen entstehen.

Aus Essrichs Sicht sind drei Varianten besonders attraktiv. Die Bravos könnten soziale oder grüne Gedanken aufgreifen. So könnten beispielsweise Bravos in Spenden an soziale Einrichtungen umgewandelt werden oder ökologisch investiert werden. Als dritte Möglichkeit kann sich der Berater auch vorstellen, Bravos in Budgets für Weiterbildung umzuwandeln. So könnte das Bravo-Tool mit einer Online-Trainingsplattform verknüpft werden. Auf dieser könnten sich Mitarbeiter dann für ihre Anerkennungen Kurse kaufen. „Generell versuchen wir, das Tool so weiterzuentwickeln, dass es die Bedürfnisse unserer Kunden widerspiegelt“, verspricht Essrich.

Somit hat das neue Tool nicht nur eine direkte Auswirkung auf die Unternehmenskultur, sondern kann auch die Attraktivität eines Arbeitgebers steigern. „Die Zukunft wird zeigen, wie sich die Plattform entwickelt“, zeigt sich Essrich gespannt. Er freut sich, die Plattform in den kommenden Wochen und Monaten gemeinsam mit seinem Kollegen weiterzuentwickeln und dann in weiteren Unternehmen Wertschätzung zu etablieren. <

ONBOARDING

Auszubildende erfolgreich an Bord holen – Nachwuchsbindung leicht gemacht

Der erste Eindruck zählt – das gilt auch für den ersten Arbeitstag von Auszubildenden.



© fizkes - stock.adobe.com

Bereits vor der Corona-Krise standen Ausbildungsbetriebe vor der Herausforderung, Kandidaten zu finden. Die wirtschaftliche Unsicherheit und die Verunsicherung vieler Bewerber durch die Corona-Krise verstärkt den Fachkräftemangel weiter. Umso wichtiger ist es, die frisch gewonnenen Nachwuchstalente durch gezieltes, strukturiertes Onboarding zu binden. Eine Studie liefert neue Erkenntnisse.

Egal ob Azubi, Führungskraft oder Berufserfahrene: Wer neu ins Unternehmen kommt, hat seine eigenen Erwartungen an den Einstieg. Wie wichtig ein individuell zugeschnittenes Onboarding für einen erfolgreichen Jobeinstieg ist, untersuchte Frida Osbahr im Rahmen ihrer Abschlussarbeit an der Fachhochschule Erfurt. Für ihre Studie hat

die 25-Jährige insgesamt 205 Mitarbeiter in Unternehmen aus mehr als 29 Branchen befragt. „Die Vermutung lag nahe, dass Auszubildende dem fachlichen Onboarding die größte Bedeutung beimessen – aber die Auswertung widerlegt das“, zieht Osbahr Bilanz.

Auszubildende suchen Orientierung

Am wichtigsten finden Auszubildende das formale Onboarding. Das fachliche Onboarding folgt erst auf Platz zwei.

- Das formale Onboarding umfasst alle organisatorischen Aspekte wie die Einrichtung eines E-Mail-Accounts, die Einrichtung eines Arbeitsplatzes oder das Bereitstellen der notwendigen Arbeitsschutzausstattung.
- Auf der Ebene des fachlichen Onboardings wird der Auszubildende dazu befähigt, schnell und erfolgreich im Sinne der Unternehmensziele im Einsatz zu sein. Er erfährt alles Wissenswerte über das Unternehmen sowie über seinen Arbeitsbereich und lernt die jeweiligen Ansprechpartner kennen.

Maßnahmen für ein gelungenes Onboarding

Die Masterarbeit liefert überraschende Ergebnisse zu den Erwartungen neuer Mitarbeiter an das Onboarding. Daraus können Unternehmen ableiten, wie sie das Onboarding gestalten sollten. Aufgrund der hohen Gewichtung, die Auszubildende dem formalen und fachlichen Onboarding zuschreiben, sollten Ausbildungsbetriebe folgende Tipps berücksichtigen:

> Kontakt halten während Preboarding:

Zwischen Vertragsunterschrift und Ausbildungsbeginn (Preboarding) können einige Wochen vergehen. In dieser Zeit ist es wichtig, im Austausch mit dem Auszubildenden zu bleiben, beispielsweise durch die Eingangsbestätigung des unterschriebenen Vertrags, Gratulationskarten oder das vorzeitige Versenden von Informationen zum ersten Arbeitstag und zum Unternehmen. Weiterhin erfolgen die administrativen Angelegenheiten, wie das Ausfüllen des Personalbogens und die notwendigen Anmeldungen des Auszubildenden, idealer- →



© Privat

Rafael Cieplik,Human Resources Consultant
bei d.vinci

- weise in dieser Zeit. So kann die Auszahlung des Lohns rechtzeitig erfolgen, und der Auszubildende verbringt seinen ersten Tag nicht mit Formalitäten. Auch können Unternehmen ihre neuen Auszubildenden bereits zu Firmenevents oder zum Mittagessen einladen. Das trägt dazu bei, dass sie sich von Anfang an wohlfühlen.
- > **Vorbereitung des Arbeitsplatzes:** Vor dem ersten Arbeitstag des Auszubildenden sollte dessen Arbeitsplatz eingerichtet sein. Es sollte alles vorhanden sein, was der Auszubildende für seine Arbeit benötigt. Dazu gehören Mobiliar, technische Ausstattung und Büromaterial sowie gegebenenfalls Werkzeuge und Arbeitskleidung. Auch Namensschilder, falls vorhanden, müssen mit dem Namen des neuen Mitarbeiters versehen werden. Außerdem ist entscheidend, dass alle IT-Zugänge, Accounts und Passwörter eingerichtet werden.
 - > **Planung des ersten Tages:** Der erste Eindruck zählt – das gilt auch für den ersten Arbeitstag. Er stellt die Weichen für die zukünftige Arbeitsbeziehung und sollte deswegen geplant werden und strukturiert ablaufen. Kollegen und Empfang sollten über die Ankunft des neuen Auszubildenden und den Ablauf des ersten Tages informiert werden.
 - > **Willkommenspaket:** Durch ein Willkommensgeschenk wie einen Blumenstrauß kann ein Unternehmen signalisieren, dass es sich über die Erweiterung des Teams freut. Außerdem ist es sinnvoll, eine Begrüßungsmappe zusammenzustellen. Diese enthält alle relevanten Informationen, die dem Auszubildenden die ersten Wochen erleichtern. Sie kann Organigramme, Steckbriefe, Sicherheitsbelehrungen und eine Liste mit häufig gestellten Fragen beinhalten.
 - > **Vorstellung des Teams und Unternehmens:** Jeder neue Auszubildende ist am ersten Tag gespannt auf seine neuen Kollegen und das Unternehmen. Ein gegenseitiges Kennenlernen ist deshalb unverzichtbar. Eventuell bietet es sich an, ein Teammeeting für eine Vorstellungsrunde zu planen. Innerhalb der ersten Tage sollte der Auszubildende zudem eine Unternehmensführung erhalten, damit er sich schnell allein orientieren kann.
 - > **Buddy- und Mentorenprogramm:** Mit einem Buddy und einem Mentor stellt ein Unternehmen seinen Auszubildenden zwei Ansprechpartner zur Seite. Der Buddy ist eine

Bezugsperson für allgemeine Fragen. Er sollte ein Kollege sein, da zu einem Kollegen eine geringere Distanz besteht als zu einem Vorgesetzten. Mit ihm kann der Auszubildende allgemeine Tipps und Informationen austauschen, beispielsweise über die ungeschriebenen Regelungen zu Arbeits- und Pausenzeiten. Wichtig ist, dass der Buddy seine Rolle freiwillig übernimmt. Er kann den Auszubildenden bereits vor dem ersten Arbeitstag kontaktieren und erste Fragen beantworten. Als Mentor fungiert ein erfahrener Mitarbeiter oder eine Führungskraft. Er gibt sein fachliches Wissen sowie Erfahrungen an den Auszubildenden weiter. Dadurch fördert er die berufliche Entwicklung des Auszubildenden und vermittelt ihm die Umsetzung der Unternehmensziele und -werte.

- > **Regelmäßige Feedbackgespräche:** Gemeint ist eine gegenseitige Rückmeldung. Der Auszubildende sollte regelmäßig eine realistische Einschätzung seines fachlichen Lernfortschritts erhalten. Zudem sollte mit ihm besprochen werden, in welchen Bereichen er sich noch mehr Unterstützung wünscht. Gleichzeitig hat der Auszubildende die Möglichkeit, seine Sicht auf den Ausbildungsprozess zu äußern. Neben terminierten längeren Feedbackgesprächen eignen sich auch kurze Fünf-Minuten-Gespräche, um Erwartungen kontinuierlich abzustimmen. Eine stetige Kommunikation mit dem Auszubildenden ist ein wichtiger Aspekt bei der langfristigen Mitarbeiterbindung.

Fluktuationsgefahr? Nur wenn alles schiefgeht


Dass ein nicht zielgruppenspezifisches Onboarding zwangsläufig eine Kündigung zur Folge hat, konnte Osbahr in ihrer Arbeit nicht feststellen. Allerdings stellte sie fest: Wenn der Onboarding-Prozess in der Summe versagt, kann dies zu Fluktuationsgedanken bei den Auszubildenden führen. In Anbetracht der Tatsache, dass jeder Auszubildende im Durchschnitt drei Stellenangebote bekommt, ist es im Interesse des Betriebs, es nicht so weit kommen zu lassen. Da sich 93 Prozent der Auszubildenden Sicherheit und Stabilität im Beruf wünschen, sind auch sie einem Wechsel abgeneigt. Dennoch sollten Unternehmen die Einarbeitung gut planen und strukturieren, vor allem auf den Ebenen, die Auszubildenden besonders wichtig sind. <

In diesem Beitrag sind stets Personen jeden Geschlechts gemeint; aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet.

info@faz-personaljournal.de

DIGITALISIERUNG

Digitaler Stillstand: Auch Nichtstun verursacht Kosten für HR



Bei der Digitalisierung können Abwarten und Nichtstun für den HR-Bereich teuer werden.

Das hat doch Zeit! – Bei der Digitalisierung ist HR in vielen Unternehmen Schlusslicht. Ist es angesichts der unsicheren Lage nicht sinnvoll, Investitionen in die Digitalisierung zunächst aufzuschieben? Ein Irrtum. Die Kosten des Wartens und des Nichtstuns sind immens.

Die HR-Abteilungen des deutschen Mittelstands üben sich in Sachen Digitalisierung in vornehmer Zurückhaltung: Einer Umfrage von Personio und Bitkom zufolge haben über 90 Prozent der Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern kaum digitale HR-Prozesse; in Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern sind es 70 Prozent.

Geplante Digitalisierungsprojekte wurden in den vergangenen Monaten weiter verschoben. In Zeiten von Entlassungen, Kurzarbeit und weiteren Einschnitten lassen sich solche scheinbar teuren Vor-

haben schlecht durchsetzen. Sparen ist angesagt. Tatsächlich ist das jedoch ein schlechtes Geschäft. Digitalisierung kostet. Doch abwarten und nichts tun kostet viel mehr.

Kostentreiber in der HR

Durch ineffiziente Prozesse, falsche Entscheidungen und schlechte Planung verschwenden Unternehmen viel Geld. In der genannten Studie sagten die befragten Personaler, dass sie rund dreieinhalb Stunden pro Tag mit Verwaltungsaufgaben verbrachten. Die Personalkosten dafür lassen sich leicht aufs Jahr und auf die gesamte Personalabteilung hochrechnen.

Laut der Studie „Human Resources 4.0: Der unterschätzte Effizienzturbo“ von Bain erhöhen digitale Prozesse die Effizienz des Personalwesens um 20 bis 30 Prozent. Darauf verzichten Unternehmen, die die Digitalisierung aufschieben.

Potenziale bleiben ungenutzt

Für den Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020 wurden über 2.000 kleine und mittelständische

Unternehmen befragt, die sich in der digitalen Transformation befinden. Jeweils 40 bis 50 Prozent berichteten, dass sich Umsatz, Absatz, Betriebsergebnis und Kundenzufriedenheit verbessert hätten.

Unternehmen, die nicht digitalisieren, lassen diese Potenziale ungenutzt: Sie machen weniger Umsatz, wachsen langsamer, sind weniger innovativ. Sie fallen hinter ihre Wettbewerber zurück und haben im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter das Nachsehen.

Fünf konkrete Beispiele verdeutlichen, welche Kosten das digitale Nichtstun für Arbeitgeber hat:

1. Langsame Personalplanung

Ohne eine valide aktuelle Datenbasis werden Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen, gute Personalplanung bleibt dem Zufall überlassen. Zum Beispiel braucht ein Unternehmen mehr Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen, um einen großen Auftrag anzunehmen.

Kalkuliert HR den Personalbedarf falsch und beginnt nicht früh genug mit dem Recruiting, fehlen diese Mitarbeiter. Oder wichtige Mitarbeiter sind →



© Personio

Martina Ruiß,

Head of HR bei Personio

zur betreffenden Zeit im Urlaub oder bereits mit anderen Projekten ausgelastet. Der Auftrag kann deshalb nicht angenommen werden, wird verspätet ausgeliefert oder scheitert ganz, im schlimmsten Fall wird sogar eine Vertragsstrafe fällig.

2. Mangelnder Datenschutz

Mit sensiblen Personaldaten muss sorgfältig umgegangen werden – aufgrund der gesetzlichen Vorschriften und aus Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Bestimmte Daten müssen nach einer Frist gelöscht werden. Sind diese nicht zentral, sondern auf verschiedenen Computern gespeichert, können sie leicht übersehen werden. Oder Daten werden gestohlen, weil sie nicht ausreichend geschützt wurden.

Bei Verstößen gegen Datenschutzregelungen greift der Gesetzgeber mittlerweile hart durch und verhängt Strafen bis zu einer Höhe von 4 Prozent des Unternehmensumsatzes oder 20 Millionen Euro. Der Vertrauensverlust bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden dürfte noch schwerer wiegen.

3. Unbesetzte Stellen

Ja, es kostet Geld, eine Stelle zu besetzen. Jedoch sind offene Stellen ganz und gar nicht kostenlos. Je länger sie nicht besetzt werden, desto teurer wird es.

Ist HR mit Verwaltungsaufgaben überlastet, fehlt es oft an ausreichenden Kapazitäten für das Recruiting sowie an einem nachhaltigen Konzept, wie Talente gewonnen werden können. Bewerber müssen mittels teureren, weniger effizienten Methoden rekrutiert werden.

Arbeit bleibt liegen, Projekte müssen abgelehnt werden oder stocken, weil Positionen an wichtigen Stellen unbesetzt sind. Dadurch sinken die Umsätze, und Kunden sind unzufrieden.

4. Hohe Fluktuation

Reisende soll man nicht aufhalten, heißt es in einem Sprichwort. Das trifft manchmal zu, viele Gründe für Fluktuation sind jedoch vermeidbar. Die häufigsten davon sind Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten, zu wenig Gehalt oder mangelnde Karriereperspektiven. Da Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung langfristig wirken, scheinen sie verzichtbar und fallen Sparmaßnahmen leicht zum Opfer.

Laut der Unternehmensberatung Deloitte kostet jeder ausscheidende Mitarbeiter seinen Arbeitge-

ber über 40.000 Euro. HR muss die Stelle nicht nur neu besetzen und den neuen Mitarbeiter einlernen, sondern auch Erfahrung und Fachwissen gehen verloren. Wenn wichtige Mitarbeiter kündigen, hinterlassen sie ein Lücke, und das ganze Team und das Unternehmen leiden.

5. Niedrige Produktivität der Mitarbeiter

Mitarbeiter, die schlecht eingearbeitet werden oder denen es an der nötigen Ausstattung fehlt, können nicht produktiv arbeiten. Genauso drücken schlechte Führung und eingestaubte Unternehmensstrukturen auf die Stimmung. Die Folge: Mitarbeiter kündigen innerlich, sind unmotiviert und weniger produktiv.

Auch Themen wie Work-Life-Balance und Gesundheitsvorsorge sind keine netten Extras für Millennials, sondern wirken sich unmittelbar auf die Produktivität der Mitarbeiter und damit auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Fazit: Personalprozesse digitalisieren

Das verdeutlicht: Die digitale Transformation ist Aufgabe des gesamten Unternehmens. Die genannten Herausforderungen können nicht allein in und durch die Personalabteilung gelöst werden. Digitalisierung sollte jedoch bei HR beginnen. Warum? Aus zwei Gründen:

Erstens: In den meisten Unternehmen machen die Personalkosten den größten Anteil an den Gesamtkosten aus: teilweise 80 Prozent und mehr. Kleine Verbesserungen können große Einsparungen bringen. Die freigewordenen Budgets können für weitere Digitalisierungsprojekte und bessere HR-Arbeit eingesetzt werden.

Zweitens: Motivierte sowie qualifizierte Mitarbeiter sind der Schlüssel für die digitale Transformation. Wenn die HR-Abteilung aufwendige manuelle Verwaltungsprozesse automatisiert, schafft sie sich Raum für ihre Kernaufgaben: Mitarbeiter finden, binden und ein Umfeld fördern, in dem Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können. Eine ganzheitliche HR-Software einzuführen kann der erste Schritt sein.

Doch wie kann HR die Geschäftsführung überzeugen? HR sollte in einem Business-Case konkret vorrechnen, welche immensen Effekte ein digitalisierter HR-Bereich bringen würde – und was es kostet, weiterhin nichts zu tun. <

BETRIEBLICHE GESUNDHEIT

Wenn Sie sich jetzt nicht um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter kümmern, wann dann?



Mit gesunden Mitarbeitern können Unternehmen eine bessere Geschäftsleistung erzielen.

© Rawpixel.com - stock.adobe.com

Chronische gesundheitliche Probleme, psychischer Stress, fehlende Motivation – und jetzt noch eine Pandemie mit Jobunsicherheit und sozialer Isolation. In diesem Kontext sind die Erwartungen an HR-Führungskräfte so stark gestiegen wie nie zuvor. Wo kann ein Unternehmen in diesem komplexen Klima überhaupt ansetzen, um sich um das körperliche und geistige Wohlbefinden seiner Mitarbeiter zu kümmern und eine Unternehmenskultur zu kreieren, in der sich die Mitarbeiter unterstützt fühlen? – Die folgende 5-Punkte-Checkliste dient als

Orientierung, um die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitern optimal zu fördern, und unterstützt HR-Führungskräfte darin, ihre BGM-Strategie zu optimieren.

1. Anspruchsvolle Ziele setzen

Der erste Schritt bei der Entwicklung einer erfolgreichen BGM-Strategie besteht darin, die Geschäftsleitung zu überzeugen und ins Boot zu holen. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung wird eher bereit sein, in ein Programm zu investieren, das konkrete und messbare Vorteile für das Unternehmen bietet – wie zum Beispiel die Reduzierung der Kosten durch Krankheit und Absentismus oder die Steigerung des Mitarbeiterengagements. Personaler sollten herausfinden, wo die Herausforderungen in ihrem Unternehmen liegen.

Bei der Überzeugungsarbeit ist auch ein solider

Business Case hilfreich. Dazu sollten sämtliche Abteilungen und Führungskräfte für das Thema Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sensibilisiert werden, nicht nur die Personalabteilung. Sinnvoll sind auch Gespräche mit der Finanzleitung, bei denen aufgezeigt wird, was es kostet, nicht in das Wohlbefinden zu investieren. Gegenüber der Rechtsabteilung sollte das Thema „Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz“ angesprochen werden. Dabei ist das Gespräch mit den Mitarbeitern, deren Motivation und Produktivität stark vom richtigen Programm abhängt, nicht zu vergessen.

2. Kernzielgruppe ansprechen

Es ist einfach – und verlockend –, Mitarbeiter, die ohnehin gesund, aktiv und motiviert sind, zur Teilnahme an Gesundheitsinitiativen zu bewegen. Doch das ist nicht die Kernzielgruppe. Bei diesem Ansatz bleiben die Mitarbeiter außen vor, die am meisten Unterstützung brauchen. Daher ist es für →



© Privat

Gabrielle Purchon,
Content Strategist bei
Virgin Pulse

den Erfolg eines Programms entscheidend, dass alle angesprochen werden und teilnehmen können. Diesen Ansatz sollten Personaler von Anfang an verfolgen und bei der Umsetzung auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten eingehen. Es gibt nun einmal keine zwei Menschen, die genau die gleiche Einstellung, körperliche Verfassung, Selbstdisziplin oder Motivation haben. Ebenso brauchen nicht alle Mitarbeiter dieselbe Unterstützung. Manche benötigen Hilfe bei Ernährungsfragen, andere bei Fragen rund um ihre körperliche Aktivität. Und wiederum andere haben Defizite bei der Motivation oder Schwierigkeiten, ihre Gewohnheiten und ihr Verhalten zu ändern, wenn es darum geht, mit Stress besser umzugehen, sich im Home-Office nicht zu überarbeiten oder erholsamer zu schlafen.

3. Value on Investment als entscheidende Kennzahl

Üblicherweise wird der Erfolg von BGM-Initiativen allein in Euro gemessen. Die entscheidende Kennzahl sollte jedoch der sogenannte Value on Investment (VOI) sein, also die Frage, welchen Nutzen eine Investition bringt. Dabei beschränkt sich der Begriff „Nutzen“ nicht auf finanzielle Vorteile, sondern erfasst auch Vorteile in anderen Bereichen. Dazu gehören beispielsweise Mitarbeiterengagement, Produktivität, Belastbarkeit sowie die Fähigkeit, Talente anzuwerben und an das Unternehmen zu binden.

Beim Messen des VOI können sich Unternehmen insbesondere auf folgende Bereiche konzentrieren:

- > **Verbesserung der Gesundheit der gesamten Belegschaft:** Es müssen alle angesprochen werden, um sie zur Teilnahme und zur Entwicklung von gesunden Gewohnheiten zu motivieren.
- > **Leistung am Arbeitsplatz:** Gemessen werden können Mitarbeiterengagement, Präsentismus und weitere Leistungsindikatoren, die von der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter abhängen.
- > **Beliebtheit als Arbeitgeber:** Gerade im heutigen kompetitiven Arbeitsmarkt kann sich das darauf auswirken, ob es gelingt, die besten Talente anzuwerben und langfristig an das Unternehmen zu binden.

4. Authentisch bleiben

Eine erfolgreiche BGM-Strategie fühlt sich authentisch an – leichter gesagt als getan. Gegenwärtig ist die Kommunikation im Bereich des BGM häufig klischeehaft und emotionslos. Gesundheitsbezoge-

ne Bilder wie ein Arzt im weißen Kittel mit einem Apfel in der Hand tragen nicht zur Inspiration der Mitarbeiter bei, besonders nicht bei der ohnehin schwierigen Aufgabe, Gewohnheiten nachhaltig zu verändern.

Daher sollten Personaler die Mitarbeiter wie Kunden behandeln, denen sie etwas verkaufen möchten. Dabei geht es darum, sie zu umwerben, ihnen Gesundheit und Wohlbefinden schmackhaft zu machen und sie in einem persönlichen und vertrauensvollen Ton anzusprechen und sie zu begeistern.

Wenn sich das Programm an Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern richtet, sollten die Materialien in die jeweilige Landessprache übersetzt werden. Englisch für alle ist keine gute Option. Sogenannte Country Champions können helfen, sich ein besseres Bild von den größten Herausforderungen in den einzelnen Ländern zu verschaffen. Sollen zum Beispiel die Arbeitsmoral und Produktivität gestärkt werden? Oder soll angesichts der Pandemie eher etwas gegen Stress und Burnout getan werden? Die so gewonnenen Erkenntnisse sollten in den Marketing- und Kommunikationsplan des Programms einfließen.

5. Erfolg messen

Insbesondere während einer Krise kann sich kein Unternehmen Ausgaben „nur zum Spaß“ leisten. Ausgaben müssen immer auf einen messbaren Erfolg gerichtet sein. Vielfach gilt das Wohlbefinden am Arbeitsplatz lediglich als weiterer Kostenaufwand und wird nicht als Investition wahrgenommen. Dabei handelt es sich um eine besonders wertvolle Investition, deren Erfolg Unternehmen mit dem VOI-Modell messen können. Soll das Mitarbeiterengagement gesteigert werden? Soll der allgemeine Gesundheitszustand der Mitarbeiter verbessert werden? Sollen Fehlzeiten am Arbeitsplatz reduziert werden? – Ganz gleich, welche Herausforderungen ein Unternehmen angeht, die Lösung sollte sich an seiner Geschäftsstrategie orientieren. Dazu benötigt ein Unternehmen eine geeignete Software wie [Virgin Pulse](#), ein zentrales Betriebssystem, das Effizienz, Entwicklungsverläufe und Daten bietet. Mit Hilfe digitaler Technologien können der VOI und der ROI gemessen und so langfristige Trends verfolgt werden. Aufgrund dieser Daten können Personalabteilungen künftige Investitionen in die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter planen und gezielt steuern. <



Personalentwicklung im Abo.

Kluge Köpfe für Ihr Unternehmen —
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



ARBEITSZEIT

Chaotische Zeiten auf dem Markt für Zeiterfassung



Digitale Zeiterfassung: Etliche Anbieter buhlen um die Gunst der Kunden – doch nicht jedes System taugt.

© momius - stock.adobe.com

Auch im Jahr 2020 ist die Zeiterfassung in aller Munde. Diesmal aufgrund von Corona-Ausbrüchen bei Fleischproduzenten. In der begleitenden Debatte wird eine digitale Zeiterfassung für die jeweiligen Betriebe gefordert. Doch eine Lösung zu finden ist auf dem unüberschaubaren Markt zur Odyssee geworden.

Früher war nicht alles einfacher. Aber manches. Als es lediglich zwei bis drei Anbieter für ein Produkt gab. Mayonnaise? Klar, Thomy oder Kühne, was sonst. Und wer eine Cola wollte, der griff entweder nach einer Coke oder einer Pepsi. Viel mehr gab es ja auch nicht.

Doch mittlerweile sieht es in den Supermarktregalen anders aus. Das überreiche Sortiment und eine schier endlose Produktvielfalt erschlagen nahezu die Kunden. Egal, um welches Gut es geht – etliche Anbieter konkurrieren heute um die Gunst der Verbraucher.

Unübersichtlicher Markt für Zeiterfassungssysteme

Auf dem Markt für Zeiterfassungssysteme herrschen heute ebenfalls Unübersichtlichkeit und – wenn man so will – Chaos. Um die 100 Anbieter buhlen aktuell in Deutschland um Kundschaft. Einige davon recht dreist. Da finden sich bei einer Google-Suche Dutzende Zeiterfassungstools; einigen davon ist rasch anzumerken, dass ihre Erschaffer lediglich auf den schnellen Erfolg aus sind. Sie bieten keinen unterstützenden Support, keine

Kunden-Hotline und verfügen oft über undurchsichtige Preismodelle. Der Eindruck, der unweigerlich bei den Interessenten entsteht: Der Anbieter hat einmal programmiert, jetzt soll es bitteschön Geld regnen.

Dass Zeiterfassungslösungen ausgerechnet jetzt wie Unkraut aus dem Boden schießen, ist kein Zufall. Durch das EuGH-Urteil vom Mai 2019, das eine verpflichtende Aufzeichnung von Arbeitszeiten vorsieht, herrscht großer Bedarf in HR-Abteilungen und Chefetagen nach derartigen Systemen. Denn niemand weiß, wann der deutsche Gesetzgeber das EuGH-Urteil – das aktuell wie ein Damoklesschwert über deutschen Unternehmen schwebt – in geltendes Recht umwandelt.

Zudem haben die Corona-Ausbrüche in diversen fleischverarbeitenden Betrieben veranschaulicht, was die Folgen sind, wenn kein Zeiterfassungs- →



Oliver Jeges,
HRworks

system im Einsatz ist: Es mangelt an Transparenz. Denn ohne Zeiterfassungsdisziplin kann niemand nachvollziehen, wer, wo, wann und wie viele Stunden gearbeitet hat. Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie ist die Nachverfolgung von Ansteckungsketten aber essenziell – aus betrieblicher Sicht ist hier eine digitale Zeiterfassung unerlässlich.

EuGH-Urteil sorgt für Druck

So richtig Druck verspüren Unternehmen infolge der Skandale bei den Fleischverarbeitern allerdings nicht, vielmehr entsteht der Druck infolge des EuGH-Urteils. Doch was genau fordert eigentlich die EU?

Die einzigen Vorgaben aus Luxemburg lauten: die Systeme zur Zeiterfassung müssen objektiv, verlässlich und zugänglich sein. Von Qualität ist in der Urteilsbegründung nichts zu lesen.

Rein rechtlich gesehen, können sich deutsche Unternehmen eine Billiglösung zulegen, um juristisch auf der sicheren Seite zu sein. Und in der Tat: Das Ein-Euro-Tool oder die Gratislösung sind schnell angeschafft.

Wer billig kauft, kauft doppelt

Aber wie etliche Personalleiter und Assistenten der Geschäftsführung wissen (die in aller Regel als Projektleiter mit der Anschaffung von Zeiterfassungslösungen betraut sind), ist die Halbwertszeit solcher Tools gering. Fehlende Funktionen, mangelnder Support, keine Updates – das erfordert schon bald die Anschaffung eines neuen, besseren Zeiterfassungstools.

Wer billig kauft, kauft eben doppelt. Und als Projektleiter möchte man nicht unbedingt ein Jahr später abermals vor seinem Chef stehen, mit der Aussage: „Wir brauchen ein neues Tool für die Zeiterfassung.“

Ein weiterer Grund spricht gegen günstige Insellösungen: Schon bald, nachdem sie eine Zeiterfassung eingekauft haben, stellen etliche Unternehmen fest, dass sie noch weitere HR-Funktionen benötigen.

Konkret: Ist eine digitale Zeiterfassung erst einmal eingeführt, wollen viele Geschäftsführer und Personaler gern weitere HR-Felder digitalisieren. Etwa das Bewerbermanagement oder die Abwesenheitsverwaltung (Urlaub, Krankmeldung, Mutterschutz etc.). In der bisherigen Logik würden sie dann eine weitere Silo-Software einkaufen müssen, also eine Software, die lediglich aus einer

einzig Funktion besteht.

Die Zeit und das Geld allerdings, die in einen solchen Step-by-Step-Prozess investiert werden müssen – bei dem ein Bereich nach dem anderen digitalisiert wird – ist nicht effizient, in vielen Fällen sogar schädigend. Denn oft ist es so: Die Insellösungen harmonisieren nicht miteinander; es kann nicht interfunktionell gearbeitet werden.

Ein Beispiel: Zwar lohnt sich ein digitales Bewerbermanagement allemal. Doch was geschieht nach dem Onboarding, wenn aus dem Kandidaten ein Mitarbeiter wird? Da müssen seine Bewerberdaten in Mitarbeiter- bzw. Stammdaten geändert werden. Dafür aber sind viele Bewerbermanagementtools nicht ausgelegt. Die Daten müssen Unternehmen dann manuell in ein zweites Tool, etwa eine Personalmanagementsoftware, einpflegen. Das bedeutet doppelte Arbeit und keine Entlastung.

Das Gleiche gilt bei der Zeiterfassung. Aufgescheucht vom EuGH-Urteil, suchen nun viele HR-Profis und Change-Manager hektisch nach einem adäquaten System. Aus rein notwendiger Sicht spricht nichts gegen Niedrigstpreislösungen aus dem Internet.

Doch Qualität ist das A und O bei der Auswahl eines Zeiterfassungssystems, das mehr kann als die reinen Arbeitszeiten zu erfassen. Neben einer einfachen Zeitbuchung sollte eine Software weitere Funktionen mitbringen, darunter das Hinterlegen von Arbeitsplänen, Soll- und Überstunden, die Verknüpfung mit einem Zeiterfassungsterminal, die Auswertung von Kennzahlen und die Erstellung von Berichten, das Ein- und Ausstempeln via Smartphone sowie die Möglichkeit für Kurzarbeitspläne.

Fazit

Wer sich heute auf die Suche nach einer geeigneten Zeiterfassungslösung begibt, hat die Qual der Wahl. Bei der Auswahl spielen mehrere Faktoren eine Rolle: Funktionalität, Schnittstellen, Langlebigkeit, Preis, Support, Bedienbarkeit.

Die Ein-Euro-Tools, die kostenlosen Lösungen sowie die Inselsoftwares werden Kunden aber – wenn überhaupt – nur kurzfristig glücklich machen.

Qualität ist eben mehr, als einfach nur von A nach B zu kommen. Man denke nur an den Unterschied zwischen einem Yugo 45 und einem Audi 80. Mit beiden kann man fahren. Die Frage ist nur: wie komfortabel und wie lange? <

RECRUITING

Wie der Handel erhöhten Personalbedarf in Corona-Zeiten deckt



Digitale Personalbeschaffung kann die aktuellen, coronabedingten Mehrbelastungen im Handel mildern.

© STEKLO_KRD - stock.adobe.com

Noch hat jeder die Bilder von leer gefegten Regalen in den Supermärkten vor Augen. Die Verunsicherung durch den Ausbruch der Pandemie führte im Frühjahr dieses Jahres zu Hamsterkäufen. Diese Situation hat sich inzwischen entschärft, aber Hygienevorschriften und Beschränkungen führen zu einer personellen Mehrbelastung im Handel. Digitale Personalbeschaffung ist die Lösung.

Ab März 2020 stieß die Lieferkette des Lebensmitteleinzelhandels an ihre Grenzen. Es herrschte zwar kein Mangel an Produkten, doch trotz Mehrarbeit in den Verkaufsstellen waren Supermärkte und Drogerien der hohen Nachfrage nicht mehr gewachsen. Was morgens geliefert wurde, war abends wieder verkauft. Die über soziale Netze

verbreiteten Fotos leerer Regale verstärkten den Eindruck, es gebe zu wenig Ware. Das führte letztlich zu weiteren Hamsterkäufen. Die Mitarbeiter in Supermärkten stießen an ihre Leistungsgrenze. In Filialen, deren Personal von Quarantänemaßnahmen betroffen waren, verschärfte sich die Situation.

Erhöhter Mehraufwand als Folge der Corona-Krise

Von einer Entspannung der personellen Situation kann für den Handel und insbesondere den Lebensmitteleinzelhandel keine Rede sein. Denn die Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorgaben bedeutet Mehrarbeit in den Unternehmen, zum Beispiel durch Überwachung von Zutrittsbeschränkungen oder verschärfte Hygienevorschriften.

> Überwachung von Zutrittsbeschränkungen

Zur Bekämpfung von Infektionsrisiken darf nur eine begrenzte Zahl von Kunden pro Quadratmeter Verkaufsfläche die Geschäfte betreten. Zudem ist

teilweise das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes für die Konsumenten obligatorisch. Supermärkte benötigen erstmals „Türsteher“, Mitarbeiter, die freundlich, aber bestimmt die Kunden auf die Vorschriften hinweisen und den Zutritt regeln. Dabei heißt es, einen kühlen Kopf zu bewahren und souverän zu bleiben, auch wenn die Kundschaft aufgebracht ist.

> Verstärkte Hygienemaßnahmen

Mitarbeiter müssen die Rolle von Hygienebeauftragten übernehmen, die sich um neue Aufgaben kümmern: In den Geschäften sind Stationen zur Desinfektion der Hände aufgestellt, die regelmäßig kontrolliert und nachgefüllt werden müssen. Im Laden sind die Abstandsregeln zu überwachen. Viele Händler desinfizieren die Griffe von Einkaufswagen, bevor der nächste Kunde sie benutzt. Das alles erfordert Zuverlässigkeit und umsichtiges Handeln, da die Kunden wenig Verständnis aufbringen, wenn das Desinfektionsmittel gerade bei ihnen zur Neige geht.





© Zenjob

Fritz Trott,

Co-Founder und CEO Zenjob

Auf absehbare Zeit bedeutet die Pandemie einen Mehraufwand für den Handel, der neben den ohnehin anfallenden Aufgaben wie der Warenverräumung nicht zu bewältigen ist.

Unsicherheit bleibt – flexibel Personal digital beschaffen

Die sprunghaft gestiegene Nachfrage der Kunden zu Beginn der Corona-Krise hat gezeigt, wie wichtig die Option für Handelsunternehmen ist, flexibel personellen Mehrbedarf zu decken. Aktuell muss der Handel nicht nur mit erhöhtem Personalbedarf umgehen, es besteht weiterhin Unsicherheit, was die nahe Zukunft bringt. Kommt es zu einer weiteren Infektionswelle? Werden sich die Konsumenten erneut bevorraten und „die Geschäfte stürmen“?

Die Personalbeschaffung von Aushilfen über digitale Plattformen kann eine Lösung sein. Handelsmanager und Filialleiter sparen mit ihnen Zeit und Aufwand. Statt selbst zu annonciieren und die notwendigen Gespräche zu führen, melden die Unternehmen ihren Bedarf über ihr Konto auf einer

Personalbeschaffungsplattform an. Diese überlässt dann genau die Mitarbeiter, die für die anstehenden Aufgaben qualifiziert sind. Das funktioniert, wenn nötig, binnen 24 Stunden, egal ob es sich um einzelne Schichten oder eine längere Zusammenarbeit handelt.

In der Regel haben die Aushilfskräfte bereits einen Bewerbungs- und Auswahlprozess durchlaufen, bevor sie über die Plattform ein Stellenangebot erhalten. Die Personalverantwortlichen in den Supermärkten können mit Hilfe der Plattform den Überblick über angeforderte Schichten und Buchungen behalten. Das schafft Transparenz und sorgt für Kostenkontrolle. Einfach, schnell und flexibel können Händler so kurzfristig auf geänderten Personalbedarf reagieren – nicht nur in Corona-Zeiten. Weitere Anregungen, wie der Handel Personalschwankungen meistern kann, gibt das kostenlose E-Book „Personalbeschaffung für den Handel in Corona-Zeiten“.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2020**

#DPP2020

Einreichungsfrist
verlängert bis
15. August 2020

HR-Macher 2020 gesucht!

Noch bis zum **15. August** haben Sie die Möglichkeit, Ihr erfolgreiches HR-Projekt ins Rennen um den Titel **HR-Macher 2020** zu schicken!

Die Award-Kategorien sind

- Recruiting ▪ Talent Management ▪ Ausbildung
- BGM ▪ Leadership ▪ HR-Digital

Nutzen Sie die Chance und präsentieren Sie mit etwas Glück Ihr Projekt auf der großen virtuellen Bühne im Rahmen der HR-Week der **ZP Europe Virtual!** Die **digitale Preisverleihung** findet als Abschluss der HR Week am **16. Oktober** statt.

Senden Sie uns jetzt kostenfrei Ihre Bewerbung unter deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Partner:



Veranstalter:



KI IM RECRUITING

Künstliche Intelligenz bei der Bewerberauswahl: Was Studierende dazu sagen



Wer KI im Bewerbungsprozess einsetzt, sollte das den Kandidaten und Kandidatinnen gegenüber gut begründen.

© Andrey Popov - stock.adobe.com

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in Personalauswahlprozessen wird im HR-Bereich kontrovers diskutiert. Immer mehr Anbieter bringen Produkte auf den Markt, die viel versprechen. Nicht nur bieten digitale Prozesse Kostenvorteile, auch können Algorithmen das Recruiting nachhaltig verbessern. Darüber hinaus besteht die Hoffnung, dass Algorithmen unterstützen können, Diskriminierung bestimmter Gruppen – wie sie bei Personalauswahlprozessen häufig vorkommt – abzubauen.

Doch das ist alles andere als ein Selbstläufer. Auch Algorithmen können diskriminieren, wenn diese

entweder von vorneherein schlecht aufgesetzt oder mit Datensätzen trainiert wurden, in denen Diskriminierung vorliegt. Da Letzteres praktisch auf alle Messgrößen zutrifft, die auf menschlichen Produktivitätsmessungen – wie Gehaltsmessungen, Beförderung oder Job-Evaluation – beruhen, ist hier Vorsicht geboten. Die Blindheit eines Algorithmus hinsichtlich sensibler Charakteristika wie Geschlecht oder Herkunft löst dieses Problem nicht. Algorithmen sind überraschend gut darin, auch ohne die Angabe des Geschlechts dieses aus anderen Eigenschaften abzuleiten.

Wie sehen HR-Abteilungen und Bewerbende Algorithmen?

Die Meinung und Akzeptanz von Mitarbeitern in HR-Abteilungen gegenüber neuen Technologien hat die Forschung schon mehrfach erfasst. Das Ergebnis: Die meisten Personalverantwortlichen halten künstliche Intelligenz und Algorithmen für wichtige Zukunftstrends, haben allerdings oft noch

wenig Wissen über deren Funktionsweisen und Anwendungsmöglichkeiten.

Um herauszufinden, ob Bewerbende Algorithmen bei der Personalauswahl akzeptieren, wurden im März 2020 rund 15.500 Studierende befragt. Die Befragung fand im Rahmen der Studienreihe „Fachkraft 2030“ statt, die die Maastricht University in Kooperation mit Studitemps durchführt. Die Auswertung und Publikation der Ergebnisse erfolgte im Rahmen des vorwettbewerblichen Forschungsprojektes FAIR durch die Universität zu Köln und das HR-Tech Unternehmen candidate select.

Im Whitepaper wird die Akzeptanz von Studierenden gegenüber Algorithmen in der Personalauswahl beleuchtet, auch hinsichtlich der konkreten Anwendungskriterien:

1. Transparenz von Entscheidungen
2. Vermeidung von Fehlentscheidungen
3. Abbau von Diskriminierung und
4. Entscheidungsgeschwindigkeit





Larissa Fuchs,
Universität zu Köln



Dr. Philipp Seegers,
Maastricht University,
Gründer und Geschäftsführer
von candidate select

In diesem Beitrag sind stets Personen jeden Geschlechts gemeint; aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet.

Studierende zeigen sich grundsätzlich kritisch

Drei Fünftel (60 Prozent) der befragten Studierenden zeigen sich skeptisch, was den generellen Einsatz von Algorithmen in der Personalauswahl betrifft. Dies trifft auf beide Geschlechter zu, auch wenn Studentinnen dem gegenüber kritischer sind als Studenten. Außerdem lässt sich erkennen, dass Studierende der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) Algorithmen in der Personalauswahl weniger skeptisch gegenüberstehen als Studierende anderer Fächer. Mehrheitlich für den Einsatz der neuen Technologien in Personalauswahlprozessen sind ausländische Studierende. Hier könnte ein Zusammenhang mit Diskriminierung im Einstellungsprozess bestehen.

Auf die Begründung kommt es an

Das Whitepaper belegt auch, dass Studierende meinen, dass sich das Recruiting durch Algorithmen in vielerlei Hinsicht verbessern lassen könnte. Denn: Wenn man sie nach ihrer Akzeptanz mit Blick auf konkrete Anwendungskriterien – Abbau von Diskriminierung, Vermeidung von Fehlentscheidungen, Transparenz der Entscheidungen oder schnelle Rückmeldung – befragt, ändert sich die bisher kritische Position. Es lässt sich nun sogar eine deutliche Präferenz für den Einsatz von Algorithmen feststellen, entweder als alleiniges Kriterium oder in Kombination mit menschlichen Entscheidungsträgern. In allen vier erhobenen Anwendungskriterien bevorzugen Studierende mehrheitlich den Einsatz von Algorithmen, wenn dieser begründet wird.

Abgesehen von der merklichen Steigerung, wenn man den Einsatz von Algorithmen konkret begründet, nehmen die Unterschiede nach Ge-

schlecht oder Studienfach ebenso deutlich ab. Unter männlichen Studierenden ist die Akzeptanz von Algorithmen immer noch höher als unter weiblichen Studierenden.

Ähnliches gilt für Vergleiche zwischen ausländischen und inländischen Studierenden sowie beim Blick auf die Fachbereiche. Von den MINT-Studenten präferieren nur noch 29 Prozent hinsichtlich der vier Merkmale überhaupt Einstellungsprozesse ohne Algorithmen.

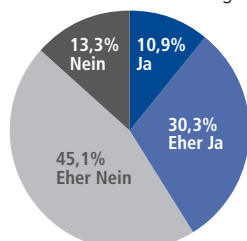
Was bedeuten diese Ergebnisse für den HR-Bereich?

Studierende sind die größte bald in den Arbeitsmarkt eintretende Gruppe, und die Suche nach jungen Talenten wird für Unternehmen mit Blick auf die demographische Entwicklung in den kommenden Jahren schwieriger. Auch die Corona-Krise wird daran langfristig nichts ändern. Deshalb ist die Akzeptanz der Bewerbenden hinsichtlich der im Auswahlprozess genutzten Technologien durchaus relevant. Und hier zeigt sich: Grundbedingung für eine hohe Akzeptanz in dieser Gruppe ist, die Anwendung von Algorithmen gut zu begründen. Die eingangs diskutierten Chancen und Risiken werden auch von Studierenden erkannt und sollten klar in der Kommunikation während des Bewerbungsprozesses berücksichtigt werden.

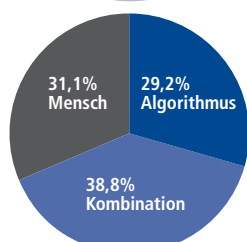
Um gemeinsam die Digitalisierung voranzutreiben, müssen Anbieter und HR-Abteilungen stärker ins Gespräch kommen. HR auf der einen Seite sollte offen für Wandel und aufklärende Gespräche sein. Anbieter von KI-Lösungen auf der anderen Seite müssen ihre Algorithmen transparent und einfach erklären.

Wichtig dabei bleibt: Selbst die besten Fachleute können einen Algorithmus nicht ohne Datengrundlage überprüfen. Deswegen müssen HR und auch andere Bereiche bereit sein, verantwortungsvoll Daten zu sammeln und zu analysieren. Das ist Grundlage dafür, um zu beantworten, ob ein bestimmter Algorithmus valide Voraussagen treffen kann und welchen Einfluss er auf Diskriminierung hat.

Ob die Akzeptanz von Algorithmen in Zukunft hoch oder niedrig ausfällt, hängt auch mit den genutzten Lösungen und ihrer Güte zusammen. Daher sollten Technik und Innovation gut genutzt werden, um Unternehmen divers und HR-Arbeit fair zu gestalten.



Generell gefragt: Halten Sie den Einsatz von Algorithmen für sinnvoll?
Pro: 41,2% Kontra 58,4%



Konkrete Kriterien: Bevorzugen Sie Algorithmen oder Menschen, wenn es um Kriterien wie Abbau von Diskriminierung, Vermeidung von Fehlentscheidungen oder Schnelligkeit geht?
Pro: 68,9% Kontra 31,1%

Quelle: Fachkraft 2030 / candidate select



© Privat

Barbara Frett

ist Personalerin und
Geschäftsführerin ihrer
Personalberatung Frettwork
network.

REZENSION

Praxisguide Homeoffice – Was Arbeitgeber wissen sollten

Homeoffice-Expertin und -Verfechterin Barbara Frett hat einen Praxisratgeber geschrieben, der Unternehmen Best-Practice-Ideen und Ratschläge an die Hand gibt.

Was steht im Buch drin?

Infolge der Corona-Krise haben im Frühjahr 2020 viele Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt. Für viele war das zunächst eine Notlösung, um Mitarbeiter vor einer Ansteckung mit dem Corona-Virus zu schützen.

Mittlerweile hat Homeoffice durch die Pandemie einen neuen Stellenwert in der Arbeitswelt bekommen. Rund ein Viertel aller Beschäftigten in Deutschland arbeitet zurzeit remote. Dieser Trend könnte anhalten. Viele Arbeitnehmer haben die Vorzüge des mobilen Arbeitens schätzengelernt, und auch die jungen Generationen wünschen sich flexibles Arbeiten. Unternehmen müssen sich also darauf einstellen.

Hier setzt die Autorin mit ihrem neuen Buch an. Sie gibt Ratschläge, Tipps und Best-Practice-Ideen für Unternehmen. Sie betrachtet Homeoffice dabei vor allem aus Sicht der Arbeitgeber, erklärt Begriffe und Arten des Homeoffice, gibt Hinweise zu rechtlichen und steuerrechtlichen Aspekten und zur technischen Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes. Zudem beleuchtet sie Vor- und Nachteile von Homeoffice für Unternehmen und Mitarbeiter.

Was will uns die Autorin damit sagen?

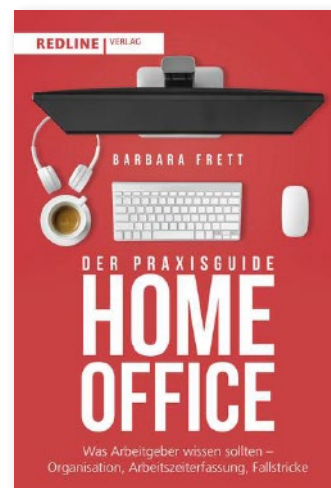
Der Autorin lag bei der Erstellung des Ratgebers besonders am Herzen, praxisorientiert und pragmatisch zu schreiben und Unternehmen nützliche Tipps für die Umstellung auf Remote Work zu geben und sie zu Homeoffice zu ermutigen. Nach dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ lässt sie in das Buch ihre langjährigen Erfahrungen als Personalmanagerin in nationalen und internationalen Unternehmen einfließen.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Mit Hilfe des Ratgebers können Unternehmen dauerhaft Homeoffice etablieren. Als besonders hilfreich erweisen sich dabei Checklisten, die in dem Buch enthalten sind und zudem [kostenlos heruntergeladen](#) werden können.

Darüber hinaus lässt die Autorin auch andere Personaler zu Wort kommen und gibt somit interessante Einblicke in deren Unternehmenspraxis. In FAQs können Unternehmen rasch Antworten auf immer wiederkehrende Fragen rund um das Thema Homeoffice finden.

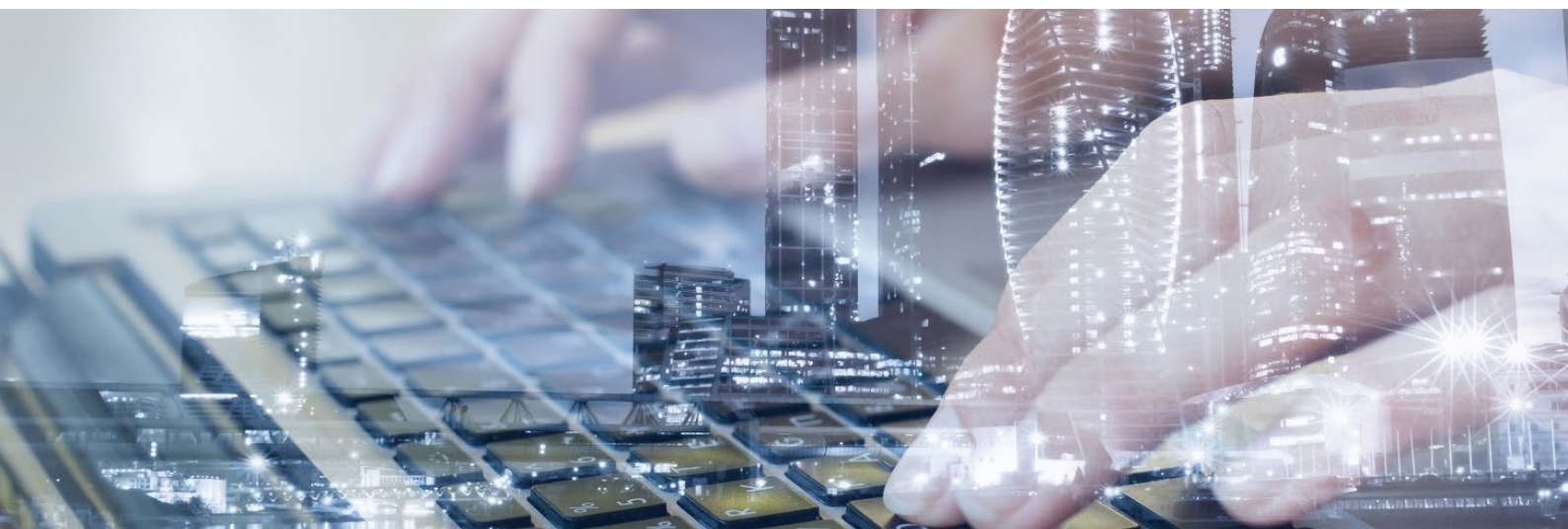
info@faz-personaljournal.de



© Redline Verlag

Barbara Frett:
**Der Praxisguide Homeoffice:
Was Arbeitgeber wissen sollten –
Organisation, Arbeitszeiterfassung,
Fallstricke**

Redline Verlag
ISBN: 978-3-868-81822-2
208 Seiten, Taschenbuch
11,99 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 zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

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