

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Zukunft der Arbeit:

FOKUS AUF DIE  
BESCHÄFTIGTEN IN  
EINER ZUNEHMEND  
DIGITALEN  
ARBEITSWELT



### **New Work**

Wie wir künftig arbeiten werden

### **Psychische Belastung**

So können Unternehmen vorbeugen

### **Remote Work**

Verschiedene  
Mitarbertypen brauchen  
individuelle Lösungen

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

der Wandel der Arbeitswelt schreitet voran und fordert HR in vielen Bereichen heraus. Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten, Digitalisierung in Unternehmen und in HR selbst, der Einsatz von KI, Nachhaltigkeit beim Wirtschaften und Mitarbeiterzentrierung – das alles sind Themen, mit denen sich der HR-Bereich beschäftigen muss.

Die Entwicklungen werden die Arbeitswelt und Arbeitsweisen weiter verändern. Doch mussten Personalabteilungen während der Coronapandemie blitzschnell neue Lösungen hervorzaubern und das Arbeiten unter den veränderten Gegebenheiten sicherstellen, kehrt nun auf dem Weg zur Normalität etwas Ruhe ein, und der HR-Bereich hat die Chance, jetzt die Zukunft mitzugestalten.

Dabei müssen Personalabteilungen versuchen, das Spannungsfeld aufzulösen und trotz der Diskrepanz zu einer digitalen und gleichzeitig humanen Arbeitswelt beizutragen: Auf der einen Seite müssen sie die Digitalisierung in den eigenen Unternehmen vorantreiben. Auf der anderen Seite darf der Personalbereich die Menschen in den Unter-

nehmen nicht aus den Augen verlieren und muss für gute Arbeitsbedingungen sorgen und den Gesundheits- und Arbeitsschutz gewährleisten

Wir greifen in der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals viele Themen auf, die HR derzeit bewegen. Wir befassen uns unter anderem mit Onboarding und den ersten 100 Tagen neuer Mitarbeiter im Job, wir stellen eine Möglichkeit vor, wie Unternehmen die digitalen Kompetenzen ihrer Belegschaft messen können, und haben Tipps dafür, wie Mitarbeiter psychisch gesund bleiben. In den Beiträgen geht es aber nicht nur um die Mitarbeiter, sondern auch darum, wie die Digitalisierung HR die Arbeit erleichtern kann.

Lassen Sie sich von den Beiträgen und Einblicken in die Berufspraxis von Experten inspirieren!

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre – und bleiben Sie gesund!

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

### Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch 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.

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Arbeitsrecht</b>	<b>5</b>
Betriebliche Vergütungsordnung als Alternative zum Tarifvertrag	
<b>Betriebliche Gesundheit</b>	<b>7</b>
Psychische Belastung am Arbeitsplatz: So können Unternehmen vorbeugen	
<b>Onboarding</b>	<b>9</b>
Die ersten 100 Tage im Unternehmen: Erwartungen und Meilensteine	
<b>Remote Work</b>	<b>11</b>
Sechs unterschiedliche Mitarbeitertypen verlangen individuelle Home-Office-Lösungen	
<b>Recruiting</b>	<b>14</b>
Arbeitgeber nutzen neue Kanäle für Stellenanzeigen	
<b>Unternehmenskultur</b>	<b>16</b>
Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz: So gelingt der nachhaltige Wandel	
<b>Global Mobility</b>	<b>20</b>
Dual-Career-Angebote – Paaren den berufs- bedingten Standortwechsel erleichtern	
<b>New Work</b>	<b>22</b>
Arbeitsmodelle der Zukunft: Wie werden wir künftig arbeiten?	
<b>Talententwicklung</b>	<b>25</b>
Digitale Fähigkeiten von Mitarbeitern individuell fördern	
<b>Rezension</b>	<b>27</b>
Welche Skills wir in Zukunft brauchen	
<b>Digitalisierung</b>	<b>28</b>
HR-Bereich braucht ein digitales Upgrade	
<b>Impressum</b>	<b>30</b>

## Onboarding

Die ersten 100 Tage –  
was Unternehmen vom  
Weißen Haus lernen  
können







© onepfoto

## Neues aus der HR-Welt

### Benefits besser kommunizieren

Vier Fünftel aller Arbeitnehmer unterschätzen den Wert ihres Gesamtvergütungspakets, also des Gehalts einschließlich aller Benefits. Zu diesem Ergebnis kommt eine [Studie](#), die das IT-Unternehmen Benify durchgeführt hat.

Dass viele Mitarbeiter den Wert von Benefits nicht kennen oder Nebenleistungen wie Obstkörbe, kostenlosen Kaffee, aber auch Betriebsrenten, Unternehmensaktien oder Fahrtkostenzuschüsse als selbstverständlich nehmen, liegt auch daran, dass Arbeitgeber diese oft nicht gut kommunizieren. Das sollten sie aber tun, denn Nebenleistungen sind für die Mehrheit der Arbeitnehmer ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers.

Ein klares Total-Rewards-Statement können Unternehmen im Recruiting sowie zur Mitarbeiterbindung nutzen. Zudem zeigt es den Mitarbeitern Wertschätzung. Auch kann ein angemessenes Gehalt, gepaart mit Nebenleistungen, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung steigern. <

### Kurzarbeit-Sonderregeln verlängert

Den [erleichterten Zugang zur Kurzarbeit](#) hat die Bundesregierung bis Jahresende 2021 verlängert. Die erleichterten Voraussetzungen für den Bezug von Kurzarbeitergeld gelten auch für Betriebe, die erst jetzt Kurzarbeit einführen. Generell gilt bis Jahresende, dass nur 10 Prozent der Beschäftigten eines Betriebs von Arbeitszeitkürzungen betroffen sein müssen, damit der Betrieb Kurzarbeit anmelden kann. Auch Leiharbeitnehmer können Kurzarbeitergeld beantragen. Die Bundesagentur für Arbeit erstattet weiterhin den Arbeitgebern die Sozialbeiträge in voller Höhe.

Beschäftigte, die von Kurzarbeit betroffen sind, erhalten mindestens 60 Prozent, maximal 87 Prozent des ausgefallenen Nettolohns, abhängig von Bezugsdauer und Kinderzulage. Durch die Verlängerung der [Sonderregeln für Kurzarbeit](#) möchte die Bundesregierung Arbeitsplätze sichern und abfedern, wenn Unternehmen ein zweites Mal Kurzarbeit anmelden müssen. <

### Mehr Angebote für Home-Office

Eine [Analyse von Jobinseraten](#) in Deutschland zeigt, dass Arbeitgeber in ihren Stellenanzeigen seit zwei Jahren deutlich häufiger eine Home-Office-Option in Aussicht stellen als vorher. Für die Studie hat das Ifo-Institut gemeinsam mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mehr als 35 Millionen Stellenanzeigen ausgewertet, die Onlinejobbörsen im Zeitraum Januar 2014 bis März 2021 geschaltet haben. Auch Internetauftritte von über 200 Unternehmen hat das Institut in der Auswertung berücksichtigt.

Das Ergebnis: Bis Frühjahr 2021 ist der Anteil der Stellenanzeigen mit einer Option auf Home-Office auf 12 Prozent gestiegen; zwischen 2014 und 2018 lag er unter 2 Prozent. Unternehmen stellen an Mitarbeiter im Home-Office andere Anforderungen als an solche, die am Unternehmensstandort arbeiten. Insbesondere Team- und Anpassungsfähigkeit sowie Computerwissen nennen Arbeitgeber als wichtige Voraussetzung für Remote Work. <

## ARBEITSRECHT

# Betriebliche Vergütungsordnung als Alternative zum Tarifvertrag



© pictworks

Vergütungsfragen können in Tarifverträgen oder Arbeitsverträgen geregelt werden. Rechtlich zulässig ist aber auch, dass Unternehmen eine „Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung“ schließen.

**Zulässigkeitsvoraussetzungen**

Die „Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung“ ist insbesondere dann eine Al-

ternative, wenn sich ein Unternehmen bewusst entscheidet, nicht Teil einer arbeitgeberseitigen Tarifgemeinschaft (wie Vollmitgliedschaft im Arbeitgeberverband) zu werden, oder wenn vom Geltungsbereich her anwendbare Flächentarifverträge aus Sicht des Unternehmens zum Unternehmen inhaltlich nicht passen. Gleiches gilt, wenn die Möglichkeit eines reinen Haustarifvertrags ausscheidet, da die Gewerkschaft zum Schutz des Flächentarif-

vertrags nicht bereit ist, dauerhafte und flexiblere, von Flächentarifverträgen abweichende Lösungen abzuschließen.

In all diesen Konstellationen und der weiteren Konstellation des wirksamen Austritts des Unternehmens aus dem Arbeitgeberverband bietet sich die sogenannte Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung als Alternative an. Sie hat eine Reihe von Vorteilen für Unternehmen. Doch unter →





© Privat

Rechtsanwalt

**Dr. Wolfgang Lipinski,**

ADVANT Beiten, empfiehlt Unternehmen, bei Überlegungen zur Vergütungsordnung auch die Möglichkeit einer Betriebsvereinbarung in Betracht zu ziehen.

welchen Voraussetzungen ist der Abschluss einer solchen Betriebsvereinbarung für Unternehmen ein zulässiges Vorgehen?

Die Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung ist, rechtlich gesehen, immer zulässig, soweit ihr keine normative tarifliche Regelung (zum Beispiel kraft Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband normativ geltende Flächentarifverträge oder zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft normativ geltender Vergütungshaustarifvertrag) entgegensteht.

Sie ist auch zulässig, wenn ein Unternehmen wirksam aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten ist. Sogar für normativ tarifgebundene Unternehmen ist eine solche Betriebsvereinbarung für Teilbereiche der Belegschaft zulässig, beispielsweise für außertariflich bezahlte Angestellte, da deren Vergütungsfragen regelmäßig tariflich nicht abschließend geregelt sind.

### Rolle des Betriebsrats

In allen eben genannten Fällen sind die Einführung und der Abschluss einer Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung mit dem Betriebsrat zulässig. Dem Betriebsrat steht dabei das Mitbestimmungsrecht „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung“ (§ 87 Nr. 10 BetrVG) zur Seite. Der Betriebsrat hat sogar ein Initiativrecht, das heißt, er kann proaktiv auf das Unternehmen zugehen und es zu diesbezüglichen Verhandlungen auffordern.

Würde ein Betriebsrat hingegen trotz Verhandlungsaufforderung des Arbeitgebers mit diesem nicht verhandeln wollen, weil er etwa die rechtliche Fehlvorstellung hat, dass Vergütungsfragen nur Tarifvertragsparteien in Tarifverträgen abschließen dürfen, kann das Unternehmen den gesetzlichen Konfliktlösungsmechanismus des Betriebsverfassungsgesetzes auslösen und die Einigungsstelle anrufen sowie den Betriebsrat an den Verhandlungstisch holen. Dort wird mit Hilfe eines neutralen Einigungsstellenvorsitzenden eine gemeinsame Lösung gesucht und regelmäßig gefunden.

### Vorteile der Betriebsvereinbarung

Aber warum sollte sich ein Unternehmen für eine Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung entscheiden? – Der entscheidende Vorteil im Vergleich zum Tarifvertrag ist, dass das Unternehmen bei richtiger Gestaltung der Betriebsvereinbarung die Vergütungshöhe einseitig festlegen kann, denn dem Betriebsrat steht lediglich bei der Struktur der Entgeltgruppen und den Verteilungsgrund-

sätzen ein Mitbestimmungsrecht zu, nicht aber bei der konkreten Vergütungshöhe.

Dementsprechend legt allein das Unternehmen die konkrete Vergütungshöhe fest. Die Betriebsvereinbarung bietet Unternehmen somit im Vergleich zu Tarifverträgen eine deutlich höhere Flexibilität, da sie – einseitig ohne erneute Verhandlungen mit dem Betriebsrat – großzügige oder geringe Vergütungserhöhungen oder gar Nullrunden umsetzen können, je nach aktueller wirtschaftlicher Lage.

Zudem gibt es weitere Vorteile. So können die Betriebsparteien maßgeschneidert gemeinsam im Hinblick auf die im Unternehmen vorkommenden Berufe die jeweiligen Entgeltgruppen inhaltlich ausgestalten und untereinander eine transparente unternehmensspezifische Struktur entwerfen, die Gerechtigkeit bei der Vergütung schafft. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Betriebsparteien passgenaue Regelungen etwa für die Vergütungsentwicklung der Arbeitnehmer (zum Beispiel in Entgeltbändern) vereinbaren können.

### Verhandlungserfahrungen

Hinzu kommt, dass sich – zumindest nach den Verhandlungserfahrungen des Autors – die Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung im Unternehmen regelmäßig als passgenaue betriebsnahe Lösung etabliert hat, jedenfalls nach einer gewissen Implementierungs- und Gewöhnungszeit.

Auch die involvierten Betriebsräte und deren Belegschaften haben diese regelmäßig akzeptiert. Hilfreich für die Erlangung dieses Ergebnisses ist neben einer detaillierten rechtlichen Analyse der Ausgangssituation auch eine möglichst mit den Betriebsräten abgestimmte Kommunikation, wenn die Betriebsvereinbarung implementiert wird (beispielsweise mittels einer Betriebsversammlung oder über einen Erklärflyer).

### Fazit

Unternehmen sollten bewusst entscheiden, welchen Weg sie bei Vergütungsfragen gehen wollen. Dabei sollten sie die jeweiligen rechtlichen, politischen und sonstigen Vor- und Nachteile eines jeden Wegs abwägen. In die Entscheidung sollten sie die Betriebsvereinbarung betriebliche Vergütungsordnung als zulässigen, kreativen Weg einbeziehen. <

**Dr. Wolfgang Lipinski, Head of Labor and Employment Law Practice Group, ADVANT Beiten**

## BETRIEBLICHE GESUNDHEIT

# Psychische Belastung am Arbeitsplatz: So können Unternehmen vorbeugen

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) ist gesetzlich verpflichtend. Sie kann aber deutlich werterschöpfender eingesetzt werden, als es die meisten Unternehmen bisher tun, sagt Arbeitspsychologe Oliver Meltz, ias-Gruppe.

**Herr Meltz, die Arbeitspsychologen und Arbeitspsychologinnen der ias führen seit Jahren die GB Psych in unterschiedlichen Unternehmen durch. Was macht eine erfolgreiche GB Psych aus?**

**Oliver Meltz:** Eine GB Psych hilft einem Unternehmen, seine individuellen Ziele zu erreichen. Dies gilt primär für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch darüber hinaus. Durch eine Befragung der Beschäftigten erfährt das Unternehmen, wo es Herausforderungen gibt und welche Lösungen sich die Beschäftigten vorstellen können. Dabei sehen wir die Beschäftigten als Experten und Expertinnen für ihre Arbeitsplätze an. Neben der Vermeidung von Fehlbelastungen haben sie dabei meist auch die Produktivität ihres Bereichs gut im Blick.

**Was hat die GB Psych mit der Unternehmensstrategie zu tun?**

**Oliver Meltz:** Eine ganze Menge, denn Themen wie Prozessoptimierung und Unternehmenskultur, die in fast jeder GB Psych auftauchen, sind integraler Bestandteil einer Unternehmensstrategie. Es ergibt deshalb Sinn, wenn der gesetzlich vorgeschriebene Prozess der GB Psych inhaltlich und methodisch erweitert wird, um den Arbeits- und Gesundheitsschutz mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Auf diese Weise profitiert der Strategieprozess von der Durchführung einer GB Psych, und die Themen der GB Psych bekommen Aufmerksamkeit von den Entscheidern.

**Immer mehr, aber längst nicht alle Unternehmen führen die GB Psych durch. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?**

**Oliver Meltz:** Wir erleben, dass sich manche Unternehmen deswegen vor der GB Psych scheuen,



© Krakenimages.com

weil sie ihre Handlungsfelder erahnen, aber keine Lösung parat haben. Oftmals – so ist unser Eindruck – brauchen Unternehmen mehr Beratung bereits vor der Durchführung der GB Psych. Etwa dann, wenn größere Veränderungen anstehen wie die Einführung flexibler Bürokonzepte. Wir müssen den Fokus von einer reinen Pflichterfüllung wegbewegen und hinlenken zum Nutzen, den eine GB Psych stiften kann – sowohl für die Gesundheit der Beschäftigten als auch für den Erfolg des Unternehmens.

Wir erleben den Bedarf und glauben, dass die GB Psych neben ihrer Aufgabe, Schaden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuwenden, auch dazu da sein kann, Ziele zu erreichen, die darüber hinausgehen. Daher haben wir einen Businesskompass entwickelt. Dieser wird auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet und kann Erkenntnisse für die Organisationsentwicklung liefern, etwa zu Themen wie Prozessoptimierung, Digitalisierung und New Work, aber auch zu Führung und Unternehmenskommunikation.





Arbeitspsychologe

**Oliver Meltz,**

ias-Gruppe, sagt, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und die strategische Unternehmensentwicklung zusammengehören.

### Wie gehen Sie vor, wenn Sie sowohl GB Psych als auch Organisationsentwicklung in einem Unternehmen begleiten?

**Oliver Meltz:** Im besten Fall arbeiten wir hier mit zwei Rollen: Auf der einen Seite gibt es die überparteiliche Rolle der Arbeitspsychologen, die die gesetzeskonforme Durchführung der GB Psych und die Beteiligung sämtlicher Betriebsparteien im Blick haben.

Auf der anderen Seite gibt es die Rolle des Beraters der Geschäftsführung. Die Berater sorgen dafür, dass der Prozess und das Umfragetool auch im Sinne der strategischen Organisationsentwicklung genutzt werden können. So lassen sich wertvolle Impulse zu Themen gewinnen, die unternehmerisch ohnehin anstehen. Seien es geplante Digitalisierungsprojekte oder die Umgestaltung von Büroräumen.

### Können Sie uns ein Beispiel nennen?

**Oliver Meltz:** Ein Unternehmen stellt fest, dass eine GB Psych durchgeführt werden muss. Der für den Arbeitsschutz zuständige Manager wendet

sich mit der Bitte um Unterstützung an uns. Erbeten wird eine möglichst schnelle und schlanke Umsetzung. Im gleichen Unternehmen plant die Geschäftsleitung mit den für Personal und Gebäude zuständigen Managern und Managerinnen, ein flexibles Office-Konzept einzuführen.

Beide Planungen laufen zeitgleich, aber völlig unabhängig voneinander. Synergiepotential entsteht, wenn die im Rahmen der GB Psych durchgeführte Befragung genutzt wird, um auch die Haltung der Beschäftigten zum geplanten Bürokonzept zu ermitteln.

Falls dabei beispielsweise herauskommt, dass viele altgediente Fachkräfte es als Entzug von Wertschätzung empfinden, zukünftig auf einen angestammten Arbeitsplatz verzichten zu sollen, besteht Gelegenheit, proaktiv zu reagieren. Die Beraterinnen und Berater unterstützen in diesem Prozess die Geschäftsleitung über den Arbeitsschutz hinaus. <

**Das Gespräch führte Marie Schaefer, Marketing/Kommunikation, ias-Gruppe.**

ANZEIGE

Ihre Mitarbeiter machen den Unterschied.  
Vereint helfen wir Ihnen zur besten Employee Experience.

**UKG ist das neue PeopleDoc**



**UKG**

Our purpose is people



[www.ukg.com](http://www.ukg.com) | [www.people-doc.de](http://www.people-doc.de)



## ONBOARDING

# Die ersten 100 Tage im Unternehmen: Erwartungen und Meilensteine



© contrastwerkstatt

Unter US-Präsidenten gibt es eine Tradition rund um die ersten 100 Tage im Oval Office. Dieser Zeitraum gilt als Messlatte für die Erfolge des Amtsinhabers, denn die Kandidaten versprechen, ihre wichtigsten Programmpunkte in den ersten 100 Tagen umzusetzen. Arbeitgeber und Personalverantwortliche können aus dieser Tradition lernen.

Ähnlich wie für die Präsidenten geht es auch für Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den ersten 100 Tagen darum, sich eine Reputation aufzubauen – Leistungen, Erfolge und eventuelle Niederlagen werden auf beiden Seiten mit den Erwartungen und Versprechen aus Stellenanzeige und Bewerbungsprozess verglichen. Entsprechend sollten Arbeitgeber darauf achten, dass die ausgewählten Tätigkeiten und Verantwortungen, die sie im Rahmen des Recruitings angesprochen haben, sich

auch in den ersten 100 Tagen wiederfinden. Deckt sich die Vorstellung, die der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin von der Tätigkeit hat, mit der tatsächlichen Erfahrung, wirkt sich dies positiv auf die Candidate-Experience aus.

## Die Übergangszeit

Damit die 100 Tage für das neue Teammitglied möglichst reibungslos ablaufen, gilt es – wie bei der Amtsübergabe in den USA – den Übergang gut vorzubereiten. Wird eine Stelle im Unternehmen neu besetzt, weil ein Mitarbeiter ausscheidet, sollte der Vorgänger oder die Vorgängerin alle wichtigen Informationen sowie das Equipment für den Nachfolger oder die Nachfolgerin zusammenstellen. Dazu zählen relevante Dokumente, Anleitungen und eine schriftliche Übergabe zum Status quo bei Aufgaben und Projekten. Wird eine Stelle neu geschaffen, sollten Arbeitgeber überlegen, was die neue Person braucht, um ihre Aufgaben zu erledigen.

In beiden Fällen sollten sich Arbeitgeber während des Prozesses damit auseinandersetzen, welche Informationen der Neuzugang bereits vorab zur Verfügung gestellt bekommen sollte. Zudem ist es sinnvoll, in dieser Zeit bereits organisatorische Aufgaben wie das Ausfüllen des Personalbogens zu erledigen. Je weniger bürokratische Angelegenheiten am ersten Arbeitstag erledigt werden müssen, desto eher kann der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin mit der inhaltlichen Arbeit beginnen.

## Erster Arbeitstag: Amtseinführung

Am ersten Tag beginnen die ersten 100 Tage im neuen Job. Ganz so pompös wie in Washington muss die Einführung nicht sein, aber eine persönliche Begrüßung und eine nette Geste wie ein Blumenstrauß oder ein Willkommensgeschenk sind angemessen. Neu ernannte Präsidenten unterzeichnen traditionell sogenannte Executive Orders – Regierungsanweisungen von höchster →

**Nina Rahn,**

d.vinci, verrät, was HR beim Onboarding vom Weißen Haus lernen kann.

Ebene –, die die Einlösung ihrer Wahlkampfversprechen einleiten. In ähnlicher Weise sollte am ersten Tag der Einarbeitungsplan mit den Aufgaben für die kommende Zeit besprochen werden.

Dabei bietet es sich an, in den Aufgabenbereich sowie die wichtigsten Tools einzuführen. Das kann eine Führungskraft oder ein Buddy übernehmen. Ebenfalls wichtig ist, dass das neue Teammitglied seine Kollegen und Kolleginnen, wichtige Ansprechpartner und -partnerinnen sowie die Räumlichkeiten kennenlernt. Deswegen sollten Arbeitgeber am ersten Tag Zeit für eine Unternehmensführung, eine Vorstellungsrunde sowie idealerweise ein gemeinsames Mittagessen mit dem Team einplanen.

### Tag 2 bis Tag 100

In diesem Zeitraum geht es darum, die Versprechen einzulösen. Das neue Teammitglied lernt Prozesse, sein Tätigkeitsfeld und die Unternehmenskultur kennen, bekommt Verantwortung übertragen und erledigt seine Aufgaben zunehmend selbständig. Im Idealfall steht ihm ein Buddy, eine Vertrauensperson, zur Seite, der sich sowohl mit dem Tätigkeitsfeld als auch mit der Unternehmenskultur auskennt und die ungeschriebenen Regeln wie Pausenzeiten erklären kann. Während dieser Zeit gibt es viele erste Male. Neben den neuen Aufgaben können das (Groß-)Teambesprechungen, Kundentermine, Messen, Veranstaltungen oder Schulungen sein. Führungskräfte sollten sich dessen bewusst sein und das Gespräch mit dem neuen Teammitglied zur Vor- und Nachbereitung suchen. Ebenfalls ist der Einarbeitungsplan stetig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Genauso prägend sind die ersten 100 Tage für den Eindruck, den sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber voneinander machen. Wie geht der neue Mitarbeiter Aufgabenstellungen und Probleme an? Wie ist der Führungsstil des Arbeitgebers? Harmonisieren die Arbeitsweisen? Aufgrund dieser Fragen ist es sinnvoll, regelmäßig Feedbackgespräche zu führen, um bei Differenzen frühzeitig gegensteuern zu können.

Spätestens an Tag 100 sollte ein längeres Gespräch stattfinden, denn bei einer üblichen Probezeit von sechs Monaten markiert dieser Tag in etwa die Halbzeit. Damit beide Seiten eine sinnvolle Bilanz zu Erwartungen, Versprechen und Ist-Zustand ziehen können, ist es wichtig, dass bis zu diesem Zeitpunkt alle Aspekte des Tätigkeitsfelds idealerweise mindestens einmal vorkamen. Nur so kann

der neue Mitarbeiter beurteilen, ob seine Aufgaben der Stellenbeschreibung gerecht geworden sind.

Der Arbeitgeber sollte zu diesem Anlass Rückmeldung zur bisherigen Arbeitsweise des neuen Teammitglieds geben, dabei aber beachten, dass viele Aufgaben noch keine Routine geworden sein können. Über kleine Fehler und Schwierigkeiten sollte daher hinweggesehen werden, denn der Feinschliff kann später erfolgen. Stattdessen sollte der Fokus auf den Dingen liegen, die gut laufen, sowie auf den Punkten, bei denen beide Seiten noch Herausforderungen sehen.

Unternehmen sollten die Möglichkeit zudem nutzen, sich Feedback vom neuen Teammitglied einzuholen. Dabei können sie über Hürden sprechen, ebenso über die Einarbeitung und das Onboarding. Ermutigen Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zu längeren Antworten, denn das neue Teammitglied hat Einblicke in den Prozess von einer Seite, die Sie nicht erleben.

### Auf lange Sicht planen

Barack Obama sagte seinerzeit, man solle ihn nicht anhand seiner ersten 100 Tage beurteilen – es seien vielmehr die ersten 1.000 Tage, die einen Unterschied machten. Das gilt auch für die Mitarbeiterbindung. Die ersten 100 Tage sowie die Probezeit bilden das Fundament für eine langfristige und nachhaltige Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitskraft. Einarbeitung und Onboarding sind ausschlaggebend für dessen Tragfähigkeit. Die dauerhafte Bindung ist das Bauwerk, das darauf entsteht, und ein fortlaufender Prozess, denn aus der Candidate-Experience wird im Laufe der Zeit die Employee-Experience.

Deswegen gilt auch nach diesem Zeitraum: Kümmern Sie sich um Ihre Belegschaft, beispielsweise in regelmäßigen persönlichen Gesprächen. Neben Zielen sollte dabei auch immer über die Wünsche und Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin gesprochen werden. Diese verändern sich im Laufe der Zeit. War dem Berufseinsteiger oder der Berufseinsteigerin zu Anfang noch der Dienstwagen wichtig, um stressfrei zur Arbeit zu kommen, legt er oder sie als junger Familienmensch später vielleicht mehr Wert auf eine flexible Planung bei Arbeitszeit und Einsatzort. Versuchen Sie diesbezüglich als Unternehmen flexibel auf Wünsche einzugehen – so bleiben die Mitarbeiter glücklich und lange erhalten. <

**Nina Rahn, Geschäftsführerin, d.vinci**

## REMOTE WORK

# Sechs unterschiedliche Mitarbeitertypen verlangen individuelle Home-Office-Lösungen



© agcreativelab

Nicht jedem liegt das Arbeiten im Home-Office. Beschäftigte nehmen das Arbeiten in den eigenen vier Wänden unterschiedlich wahr und haben individuelle Wünsche. Unternehmen sollten sie kennen und berücksichtigen.

Mitarbeiter bewerten ihre Arbeit im Home-Office unterschiedlich. Längst nicht jeder ist zufrieden, wenn er von zu Hause aus arbeiten darf oder muss. Während manche angeben, im Home-Office konzentrierter arbeiten zu können und produktiver zu sein, bevorzugen andere den Arbeitsplatz im Unternehmen, um in Ruhe zu arbeiten. Auch Kreativität und den persönlichen Austausch mit Kollegen vermissen viele bei Remote Work.

## Wünsche für zukünftiges Arbeiten

So unterschiedlich, wie Mitarbeiter Remote Work wahrnehmen, sind auch ihre Wünsche: Manche möchten auch künftig möglichst viel im Home-Office arbeiten und wünschen sich eine Fünftagewoche zu Hause. Andere bevorzugen, täglich ins Büro zu fahren.

Eine aktuelle [Studie](#) hat sechs verschiedene Mitarbeitertypen identifiziert. Sie unterscheiden sich bezüglich ihrer Arbeitsweisen und ihrer Einstellung zu Arbeit. Auch sind die Voraussetzungen in ihren heimischen Büros höchst unterschiedlich. Die Studienteilnehmer haben insbesondere die Faktoren Struktur, Ruhe, persönlicher Kontakt mit Kollegen, Austausch mit der Führungskraft und Ausstattung des Arbeitsplatzes zu Hause bewertet.

Nur zwei der Mitarbeitertypen fühlen sich laut der Studie bei der Arbeit daheim rundum wohl. Unternehmen sollten die verschiedenen Mitarbeitertypen und deren Wünsche kennen und differenziert betrachten. So können sie individuelle Lösungen für jeden Typ finden. Auch können sie auf die Bedürfnisse eingehen und beispielsweise diejenigen Mitarbeiter im Büro arbeiten lassen, die das Büro als beste Option erleben.

An der Befragung, die das Marktforschungsinstitut IFAK gemeinsam mit dem Telefonstudio Rilaton und dem Mitarbeiterbefragungsunternehmen Priotas durchgeführt hat, haben rund 1.000 Berufstätige ab 18 Jahren teilgenommen, die mindestens einen Tag pro Woche im Home-Office arbeiten.





## Die sechs Mitarbeitertypen

### 1. Home-Office-Ablehner

Die Home-Office Ablehner sind generell unzufrieden mit der Arbeit zu Hause. Sie machen etwa ein Fünftel (19 Prozent) der Erwerbstätigen aus. Bei diesem Typ handelt es sich meistens um Männer und eher um jüngere Generationen. Alle Kriterien wie Arbeitsmittel, Struktur, Ruhe und Austausch mit dem Team und mit der Führungskraft bewerten sie im Home-Office deutlich negativer als im Büro. Sie geben an, im Home-Office keinen Spaß an der Arbeit zu haben und nicht effektiv arbeiten zu können. Positive Aspekte sehen sie beim Arbeiten remote nicht. Aufgrund dessen wünschen sie sich zukünftig weniger Home-Office-Tage als beispielsweise während der Lockdowns. Der größte Teil dieser Gruppe kann sich maximal zwei Tage Home-Office pro Woche vorstellen; ein Fünftel möchte am liebsten ganz darauf verzichten.

### 2. Zufriedene Home-Office-Individualisten

Jeder zehnte Befragte (10 Prozent) ist ein zufriedener Home-Office-Individualist. Zu dieser Gruppe gehören vor allem weibliche und eher ältere Personen, oftmals auch Alleinlebende. Sie fühlen sich im Home-Office wohl, auch wenn sie bemängeln, dass dabei die Kommunikation und die Teambindung leiden, ihnen Wertschätzung und Informationen fehlen und es oft keinen ausreichenden Austausch mit der Führungskraft gibt. Dennoch vermissen sie das Team nicht. Die zufriedenen Individualisten geben an, dass sie einen gut eingerichteten Arbeitsplatz zu Hause haben und dort störungsfrei, gut strukturiert und effektiv arbeiten können. Diese Gruppe kann sich mehrheitlich vorstellen, in Zukunft zwei bis drei Tage pro Woche im Home-Office zu verbringen.

### 3. Home-Office-Fans

Ein Drittel (29 Prozent) der Mitarbeiter sind ausgesprochene Home-Office-Fans. Sie sind etwas älter, meist zwischen 40 und 54 Jahren alt, und leben in Zweipersonenhaushalten. Sie sind generell mit dem Arbeiten im Home-Office sehr zufrieden und sehen keine negativen Aspekte. Sie können sich zu Hause gut strukturieren, in Ruhe arbeiten und haben überdurchschnittlich viel Spaß dabei. Diese Personen geben an, dass sie alle Informationen bekommen, die sie benötigen, und zudem der Austausch mit Kollegen und die Einbindung ins Team gut funktionieren. Aufgrund ihrer Erfahrungen und Kenntnisse der Betriebsstrukturen bleiben sie auch

im Home-Office gut vernetzt. Für diese Gruppe ist es unerheblich, an welchem Ort sie arbeitet. Ein Großteil dieser Personen befürwortet, gar nicht mehr ins Büro zurückzukehren.

### 4. Familiär Beanspruchte

Etwa ein Sechstel (15 Prozent) der Arbeitnehmer gehört zu den familiär Beanspruchten. Das ist kaum überraschend, da es sich bei dieser Gruppe vor allem um Unter-40-Jährige handelt, die mitten in der Familienzeit stehen und somit mehrheitlich in Mehrpersonenhaushalten leben. Diese Mitarbeiter werden beim Arbeiten zu Hause häufig von Familienmitgliedern abgelenkt, neigen dazu, Privates und Berufliches zu vermischen, und können seltener in Ruhe arbeiten als andere. Obwohl sie in ihre Familien eingebunden sind, vermissen sie den persönlichen Kontakt zu ihrem Team und fühlen sich im Home-Office oft einsam. Daher würden ihnen ein bis zwei Tage pro Woche im Home-Office ausreichen.

### 5. Ausstattungslose

Die Beschäftigten dieser Gruppe haben das Problem, dass sie zu Hause keinen richtigen Arbeitsplatz und kaum Arbeitsmittel haben. Das betrifft etwa jeden zehnten Befragten (11 Prozent). Infolgedessen können diese Personen zu Hause nicht effektiv arbeiten, und das Arbeiten remote macht ihnen keinen Spaß. Immerhin positiv bewerten sie den Austausch mit dem Team und der Führungskraft. Unter den sogenannten Ausstattungslosen sind überdurchschnittlich viele junge, alleinlebende Personen. Sie können sich für die Zukunft maximal zwei Tage – lieber weniger – pro Woche im Home-Office vorstellen.

### 6. Teamvermisser

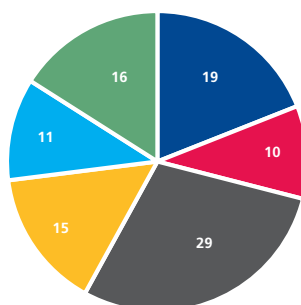
Als Teamvermisser lässt sich rund ein Sechstel (16 Prozent) der Arbeitnehmer beschreiben. Sie kommen in allen Altersgruppen vor und leben überdurchschnittlich häufig allein. Sie haben zwar technisch die benötigte Ausstattung im Home-Office, und die Kommunikation mit der Führungskraft sowie der Informationsfluss funktionieren gut. Daher können sie von zu Hause aus effektiv arbeiten. Diesen Personen fehlt jedoch der soziale Kontakt zu Team und Kollegen. Teamvermisser wünschen sich, künftig nicht mehr als zwei Tage pro Woche remote zu arbeiten.

&lt;

Kirstin Gründel

## Mitarbeitertypen: Wie Berufstätige Home-Office wahrnehmen

(Befragung unter 1.000 Arbeitnehmern ab 18 Jahren;  
Angaben in Prozent)



- Home-Office-Ablehner
- Zufriedene Home-Office-Individualisten
- Home-Office-Fans
- Familiär Beanspruchte
- Ausstattungslose
- Teamvermisser

Quelle: Rilaton



mit Live-Stream  
aus Frankfurt

JETZT  
ONLINE  
TEILNAHME  
SICHERN

# HR UND UNSICHERHEIT

## ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT JENSEITS DER KLASSISCHEN PLANBARKEIT

Best Practices unter anderem mit:



**Martin Allerchen**  
Arbeitsdirektor und  
Geschäftsführer,  
Lindt Sprüngli  
Deutschland GmbH



**Dr. Michael Ilgner**  
Head of Global HR,  
Deutsche Bank AG



**Frauke von Polier**  
Chief People Officer,  
Viessmann Climate  
Solutions SE



**Marion Rövekamp**  
Vorständin Personal  
und Recht,  
EWE AG

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Medienpartner



Mitveranstalter



Partner



## RECRUITING

# Arbeitgeber nutzen neue Kanäle für Stellenanzeigen



© Zerbor

Klassische Stellenanzeigen in Zeitungen oder auch online erreichen die potentiellen Arbeitnehmer kaum noch. Manche Unternehmen setzen bereits auf andere Kanäle.

Stellenanzeigen in Zeitungen erreichen schon lange nicht mehr alle Zielgruppen. Unternehmen müssen in Zeiten von New Work innovativ sein und andere Recruitingkanäle nutzen, um passende Talente und vor allem die jungen Generationen zu erreichen. Dabei sind Onlinejobbörsen und eine professionelle Karriereseite hilfreich. Doch sie allein können nicht die passenden Talente anziehen.

Unternehmen sollten sich dessen bewusst sein, dass sich auf den Onlineplattformen vor allem aktiv Jobsuchende umschauen. Maximilian Balbach,

Gründer und Geschäftsführer der Mediaberatung crossvertise, gibt zu bedenken: „Es gibt nicht nur die aktiv Suchenden, sondern auch viele passiv Jobsuchende. Das sind Personen, die wechselwillig sind, aber sich nicht selbst und aktiv um einen neuen Job bemühen.“ Diese Gruppe sollten Unternehmen gezielt ansprechen und für sich als neuen Arbeitgeber begeistern. Das kann gelingen, wenn Unternehmen Talente auch im öffentlichen Raum ansprechen und sie animieren, sich mit wenigen Klicks auf einen neuen Job zu bewerben.

Um alle potentiellen Talente anzusprechen, empfiehlt Balbach Unternehmen, für das Recruiting mehrere Kanäle zu nutzen. Viele Kanäle kommen dabei in Frage: Soziale Netzwerke wie Xing, LinkedIn und Facebook, Plattformen wie Tik-

Tok, Spotify und Instagram, aber auch Radio und Fernsehen und sogar Plakatwände im öffentlichen Raum können ein wichtiger Bestandteil des New Recruitings sein.

„Die neuen Kanäle funktionieren am besten im Volumenrecruiting, also immer dann, wenn ich viele Mitarbeiter brauche“, erklärt Balbach. Bei einem oder wenigen Mitarbeitern seien die Kosten eines solchen Recruitings nicht gerechtfertigt. Für Unternehmen, die mehr als zehn Mitarbeiter pro Jahr mit ähnlichen Jobbeschreibungen suchen, könne sich die Form der Talentsuche bereits rentieren.

## Modernes Recruiting hat drei Elemente

Modernes Recruiting sollte auf drei Säulen stehen:  
> einem crossmedialen Mix mehrerer Plattformen







© crossvertise GmbH

**Maximilian Balbach,**  
crossvertise GmbH, hat Tipps,  
wie Unternehmen neue Mitar-  
beiter erreichen können.

- > Kanälen, die die potentiellen Kandidaten im Alltag nutzen
- > Kanälen, die auch Arbeitnehmer nutzen, die nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Job, aber wechselbereit sind

### Zielgruppengenaue Werbemix

Balbach rät Unternehmen, ihr Recruiting mit dem Marketing gleichzusetzen. „Genauso, wie ich ein Produkt bewerbe, muss ich auch mein Unternehmen als Arbeitgeber bewerben und bekanntmachen.“ Das gelinge nicht allein mit einem Werbemedium und auch nicht ausschließlich digital.

Unternehmen könnten neben klassischen Werbemedien beispielsweise mit Plakaten an gut besuchten Orten auf offene Stellen aufmerksam machen. Auch Fernseh- oder Radiowerbung ist im Recruiting denkbar. „Über Smart TVs können Werbetreibende ihre Anzeigen mit Targeting ausspielen“, so Balbach. Das eröffne die Möglichkeit, Talente gezielt zu adressieren.

Die Zeiss-Gruppe hat beispielsweise bei der Besetzung von 120 Ausbildungsplätzen im technischen Bereich einen Mix von Außenwerbung in den Einzugsgebieten ihrer Firmenstandorte, Werbung in Verkehrsmitteln und Audiospots beim Streamingdienst Spotify genutzt. Der Kitaanbieter Wichtel Akademie München hat eine Onlineaudiokampagne gestartet und dadurch vor allem junge Arbeitskräfte aus der Region gewonnen.

### Werbung im Alltag einbauen

Neben der Nutzung mehrerer Kanäle ist es ratsam, Kanäle zu wählen, die potentiellen Kandidaten im Alltag begegnen, und zwar „zwischen durch und überall“, wie Balbach sagt. Er ist davon überzeugt, dass Recruiting genauso wie Werbung die Kunden jederzeit erreichen sollte. Daher sei es auch sinnvoll, die gleichen Kanäle wie bei Produktwerbung zu nutzen. So hat sich die Niederlassung Nürnberg der Deutschen Post AG für die Mitarbeitersuche für Radiowerbung in einem regionalen Sender entschieden. Um zusätzlich auch die mobile Zielgruppe im Alltag anzusprechen, die über das Radio nicht erreicht wird, entschied sich das Unternehmen zusätzlich für eine Plakatkampagne.

### Fallstricke neuer Werbekanäle

Doch Recruiting kann auch schiefgehen. „Ein Fehler, den viele im Marketing machen, ist, von sich auf andere zu schließen: Nur weil ich gern Zeitung lese, tut es meine Zielgruppe noch lange nicht“,

weiß Balbach. Daher sollten Unternehmen die Bedürfnisse und das Verhalten ihrer Zielgruppe gut kennen, bevor sie mit der Werbung beginnen.

Auch ist es wichtig, dass sich Unternehmen informieren, über welchen Kanal sie welche Zielgruppe überhaupt erreichen können. So spricht Fernsehwerbung insbesondere Generationen im Alter ab etwa 30 Jahren an; Banner können über Google so platziert werden, dass sie denjenigen angezeigt werden, die kurz zuvor einen Job gesucht haben; der kostenlose Kanal von Spotify richtet sich an junge Menschen, insbesondere Schüler und Studenten, die sich nicht die kostenpflichtige und dafür werbefreie Version abonniert haben.

### Strategie vorab festlegen

Vor Beginn des Recruitingprozesses sollten Unternehmen ihre Strategie definieren, rät Balbach. Diese kann mehrere Schritte umfassen:

1. Ziel formulieren (zum Beispiel, das Bewerberaufkommen um 20 Prozent zu erhöhen)
2. Zielgruppe definieren
3. besten Zeitraum im Jahr bestimmen
4. Kanäle auswählen und dabei lokale Werbemöglichkeiten einbeziehen

Balbach empfiehlt Unternehmen, zunächst nur einen oder zwei neue Werbekanäle auszuprobieren. Dann könne das Unternehmen am besten erkennen, welcher Kanal erfolgreich war und welcher nicht funktioniert hat. Nach der Auswertung kann das Unternehmen dann seine Strategie anpassen.

Bei alledem ist es auch wichtig, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Nur so können sie im heutigen Arbeitnehmermarkt, in dem sich Talente ihre Arbeitgeber weitgehend aussuchen können, punkten. Sie müssen also neben aller Werbung auch Wert auf ihr Employer-Branding legen.

Einen weiteren Aspekt sollten Unternehmen, die viele neue Arbeitskräfte benötigen, ebenfalls berücksichtigen. „Sie sollten die Bewerbungen für potentielle Mitarbeiter vereinfachen, denn passiv Wechselwillige sind oft zu bequem, um eine ausführliche Bewerbung zu erstellen. Sie müssen mit einem Klick eine Bewerbung absenden können“, so Balbach. Das könne gelingen, wenn Bewerber kein Anschreiben abgeben müssten, sie ihre Bewerbung online ausfüllen könnten oder sie nur ein Jobinterview führen müssten.

&lt;

**Kirstin Gründel**

## UNTERNEHMENSKULTUR

# Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz: So gelingt der nachhaltige Wandel



© fizkes

Diversity und Inklusion (D&I) am Arbeitsplatz sind zu Schlüsselthemen geworden. Viele Führungskräfte sind sich dessen bewusst. Eine Studie hat den Status quo von Gleichstellung, Diversität und Inklusion in Unternehmen untersucht.

**Diversität und Inklusion sind seit längerem ein Thema. Warum thematisieren Sie es?**

**Daniela Porr:** Wir befinden uns an einem Wendepunkt in der Arbeitswelt. Die vergangenen

Monate waren geprägt von tiefen Einschnitten. Bewegungen wie „Black Lives Matter“ haben soziale Gerechtigkeit mehr denn je ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Gleichzeitig sind Themen wie körperliche und seelische Gesundheit oder auch Employee-Wellbeing wichtiger geworden.

Das gilt auch für die Ansprüche, die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz haben. Diese Entwicklung zeigt, dass Diversität, ein Gefühl von Zugehörigkeit und das Employee-Wellbeing von Mitarbeitern keine Randthemen mehr sind, sondern zu den Kernthemen in Unternehmen zählen.

Wir haben in einer [Studie](#) den Status quo bei Diversity und Inklusion in Unternehmen untersucht. Mehr als 2.200 HR-Experten und Führungskräfte aus 14 europäischen Ländern haben daran teilgenommen und mögliche Anhaltspunkte geliefert, um D&I-Initiativen weiterentwickeln zu können.

**Wie sieht der Status quo von D&I-Initiativen in Unternehmen aus? Wo steht Deutschland im europäischen Vergleich?**

**Daniela Porr:** Im Großen und Ganzen ist die Lage positiv. Europaweit gaben drei Viertel der Befrag- →

**Daniela Porr,**

Workday, spricht sich für die Integration von D&I-Initiativen im Gesamtunternehmen, nicht nur in HR, aus.

**Diese Fragen sollten sich Organisationen auf ihrem D&I-Weg stellen:**

**1. Ein klares Ziel vor Augen haben:**

Verfügt meine Organisation über die nötigen Mechanismen, um ein klares Bild vom Wohlbefinden der Belegschaft zu erlangen? Tragen unsere D&I-Ziele dazu bei?

**2. Alle Ebenen einbinden:** Ist D&I im gesamten Unternehmen verankert? Sind interdisziplinäre Teams eine Option, um das Commitment zu erhöhen?

**3. Vorhandene Daten nutzen:** Kann meine Organisation Ziele und Veränderungen mit Daten hinterlegen? Gibt es ungenutzte Insights?

**4. Smarte Prozesse implementieren:** Wie evidenzbasiert ist das Vorgehen meiner Organisation? Gibt es eine Verknüpfung zwischen Indikatoren, Auswirkungen und Maßnahmen?

**5. Chancen durch Technologien ergreifen:** Basiert unser Vorgehen konsequent auf technologischer Unterstützung? Sind alle Phasen des Employee-Lifecycles abgedeckt?

ten an, dass sich die Führungskräfte der Relevanz von D&I bewusst sind. Deutschland liegt dabei mit einem Anteil von 76 Prozent im Durchschnitt.

Das spiegelt sich auch in den Handlungen der Unternehmen wider: 75 Prozent aller befragten Organisationen verfügen über ein dediziertes Budget für D&I-Initiativen, und rund ein Drittel plant, das Budget künftig zu erhöhen.

Noch höher ist der Anteil an Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung, Diversität und Inklusion etabliert haben. Europaweit sind es neun von zehn. Am häufigsten darunter sind Förderprogramme, die Gleichstellung und Diversität im Recruiting sowie beim Aufstieg innerhalb der Organisation fördern sollen. Ebenfalls stark vertreten sind Awareness-Kampagnen. Es bestehen aber nicht nur zwischen den Ländern, sondern auch zwischen einzelnen Unternehmen teils erhebliche Unterschiede, was den allgemeinen Reifegrad von D&I betrifft. D&I ist kein Etappenziel, sondern ein langfristiger Transformationsprozess, der Zeit braucht – aber zahlreiche Unternehmen haben sich auf die Reise gemacht.

**Welche Hoffnungen sind mit dieser Reise verknüpft?**

**Daniela Porr:** D&I ist zu einem Schlüsselthema geworden. Organisationen verschwenden keine Zeit mehr damit, den Nutzen solcher Initiativen in Frage zu stellen. Neben der Tatsache, dass es aus rein menschlicher Sicht richtig ist, Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz zu fördern, ist auch der Einfluss auf den Geschäftserfolg klar: Wir erleben einen deutlichen Wandel von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Unternehmen suchen händierend nach qualifizierten Talenten und sind bemüht, diese langfristig zu binden. Dementsprechend ist für 43 Prozent der Befragten das Employee-Wellbeing ihrer Mitarbeiter ein Hauptargument für Investitionen in diesem Bereich. 40 Prozent möchten zudem das Engagement der Belegschaft erhöhen. Gerade deutsche Unternehmen sind sich des positiven Einflusses einer diversen Belegschaft und einer inklusiven Kultur auf die Innovationskraft bewusst.

**Wie gut sind europäische Organisationen derzeit aufgestellt, um ihre Ziele auch zu erreichen?**

**Daniela Porr:** Die Ergebnisse sprechen dafür, dass es häufig keine klare strategische Ausrichtung für D&I gibt. Ein Drittel der Befragten berichtet, dass

ihre Organisation über kein stringentes Konzept für die Planung, Durchführung und vor allem Evaluation von D&I-Initiativen verfügt. Das führt dazu, dass viele Maßnahmen und ihr tatsächlicher Einfluss auf den Geschäftserfolg nicht messbar sind.

Tatsächlich geben nur 17 Prozent an, die konkreten Ergebnisse ihrer Investitionen zu überwachen. Ein Großteil der Organisationen arbeitet also mehr oder weniger in einer Black Box, ohne zu wissen, ob ihre Bemühungen Früchte tragen. Grund dafür ist auch ein Mangel an validen Daten und darauf basierenden KPIs. Etwa zwei Drittel aller Organisationen betrachten ihre Mitarbeiter und Kandidaten nach den Kriterien Alter und Gender. Andere Aspekte wie ethnische Herkunft und Nationalität, soziale Herkunft oder sexuelle Orientierung berücksichtigt dagegen nur rund die Hälfte. Das hängt auch damit zusammen, dass solche Daten in vielen europäischen Ländern nach wie vor ein sensibles Thema sind.

**Welche Rolle spielen Technologien bei der Auswertung von Daten?**

**Daniela Porr:** Technologien bieten die Chance, die Intersektionen zwischen verschiedenen Diversitätskriterien zu betrachten. Das kann helfen, Probleme aufzudecken, die nicht sichtbar waren. Gibt es unbewusste Voreingenommenheiten bei Einstellung oder Beförderung? Weisen einzelne Unternehmensbereiche eine besonders hohe Fluktuation auf, die im Zusammenhang mit D&I-Faktoren steht? Letztendlich können Technologien helfen, ein ganzheitliches Bild über die Lage zu erhalten, und sie fördern informierte Entscheidungen.

**Ist D&I ein Thema der Personalabteilungen?**

**Daniela Porr:** Faktisch liegt die Verantwortung in rund der Hälfte der befragten Organisationen im HR-Bereich. Das birgt jedoch das Risiko, dass D&I als reine Personalfrage gesehen wird und Potentiale, die sich in Bereichen wie Produktentwicklung, Marketing oder Service bieten, ungenutzt bleiben. Ohne ein klares Commitment von Seiten des Topmanagements und aller anderen Unternehmensbereiche haben es HR-Verantwortliche schwer, wirklich nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Die Studiendaten sprechen dafür, dass crossfunktionale Teams und integrierte Strategien wesentlich zum Erfolg von D&I-Initiativen beitragen. <

**Das Interview führte Alexander Hahn, Hahn & Loewe GmbH.**



# Führungskräfte fördern, Potenziale freisetzen – wie Coaching zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt



© Jacob Lundt, Shutterstock

Um zukünftig nicht ohne gutes Führungspersonal dazustehen, müssen Unternehmen mehr in die Förderung und Weiterbildung ihrer Führungskräfte stecken, Potenziale innerhalb der eigenen Mauern erkennen und voranbringen. Langfristiges und personalisiertes 1:1-Coaching wird zum wichtigen Bestandteil der erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

In einer Führungsposition zu sein, bedeutet längst nicht mehr vorrangig Tätigkeiten zuzuweisen und Autorität auszustrahlen. Vielmehr müssen Manager:innen heute eine Vielzahl von Rollen und Aufgaben vereinen. Sie sind Kommunikatoren, Katalysatoren und Mentoren. Sie müssen Mitarbeitende motivieren, Potenziale erkennen und die richtigen Werte vermitteln können. Doch niemand wird als perfekte Führungskraft geboren. Umso wichtiger ist deshalb die stetige Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden in Führungspositionen und von High Potentials.

Gerade diese kommt allerdings an entscheidenden Stellen wie im mittleren Management und bei der Förderung von Nachwuchskräften häufig zu kurz. So berichteten in einer [Studie von Capterra](#) 40 % der befragten Manager:innen der mittleren Führungsebene, dass sie bislang weniger als zwei Stunden Führungskräfte-Training in ihrer Berufslaufbahn erhalten haben. Eine erschreckend niedrige Zahl, wenn man bedenkt, dass das mittlere Management als Bindeglied zwischen strategischem Topmanagement und operativem Kern eine zentrale Funktion im Unternehmen einnimmt.

## Die Sandwich-Falle im mittleren Management

Als Teamleitung oder fachliche Vorgesetzte müssen sie die übergeordneten strategischen Ziele in operative Ziele übersetzen und stecken damit, bildlich gesprochen, in einer Art Sandwich-Position. Sie sind einerseits indirekt für die Leistung und Produktivität von Nachwuchskräften verantwortlich, müssen diese motivieren und Unternehmensziele vermitteln. Andererseits bekommen sie selbst

Anweisungen vom oberen Management, die es zu erfüllen gilt. Um diesem beidseitigen Druck standhalten zu können, bedarf es Führungsqualitäten, die sich vor allem durch zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten auszeichnen. Werden diese nicht gefördert und entwickelt, kommt es zu Stress, Überlastungen und damit auch zu finanziellen Einbußen sowie einem Rückgang der Produktivität. Das wirkt sich auch negativ auf die gesamte Unternehmenskultur aus - Zweifel am Unternehmen und dem eigenen Platz darin machen sich breit. Deshalb ist es wichtig, Führungskräfte der mittleren Ebene aktiv zu fördern und ihre Weiterentwicklung anzustoßen.

## Führung, Einfluss und das Streben nach Weiterentwicklung

Lange Zeit wurde der Begriff Führung vorrangig als rein persönliche Eigenschaft definiert. So fasste der Historiker Thomas Carlyle im 19. Jahrhundert die wiederkehrenden Ideen von Führung in seiner "Theorie des großen Mannes" zusammen. Er ging davon aus, dass [Führungspersönlichkeiten](#) →



**Geoffroy de Lestrangle,**  
VP Marketing bei CoachHub

**Adresse:**

CoachHub GmbH  
Rankestraße 5-6  
10789

E-Mail: [mail@coachhub.com](mailto:mail@coachhub.com)

*„Anpassungsfähigkeit bzw. mentale Flexibilität ist die größte Kompetenz, die Führungskräfte in Zukunft brauchen werden, denn wir leben in einer Zeit der Unsicherheit, in der ein ständiges Anpassen zur Normalität geworden ist. Hier kann digitales Coaching helfen. Es ist nicht notwendig, dass Mitarbeitende alles neu lernen; es ist notwendig, dass Mitarbeitende lernen zu lernen, denn das Anpassen an zukünftige Gegebenheiten ist der Schlüssel zum Erfolg“*

bereits von Geburt an bestimmte Eigenschaften

besitzen, die es ihnen ermöglichen, sich instinktiv zu erheben und zu führen. Ein Ansatz, der heute längst als überholt gilt. Denn Führung ist weniger eine persönliche Eigenschaft als ein Prozess der Einflussnahme auf andere und sogar ein Interaktionsprozess, der von allen Beteiligten beeinflusst werden kann. Genau dieser Aspekt des Einflusses auf andere zur Erreichung bestimmter Ziele findet sich heute in vielen Definitionen von Führung wider. Relevant für die Qualität der Führung ist dabei die Art und Weise, wie andere beeinflusst werden.

So unterscheidet John Maxwell in seinem Buch „Developing the Leader“ fünf verschiedene Ebenen, auf denen Führungskräfte Einfluss auf andere ausüben können. Diese zeigen, dass Führung ein Prozess ist, an dem man kontinuierlich arbeitet. Vertrauen und Loyalität der Mitarbeitenden müssen erarbeitet werden. So folgen Mitarbeitende einer Führungskraft auf der ersten Stufe lediglich aufgrund ihrer Position und des damit einhergehenden Titels. Auf Level fünf hingegen folgen sie ihr, weil sie die Person und das, wofür sie steht und was sie geleistet hat respektieren.

Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte regelmäßig reflektieren, auf welcher Ebene sie sich aktuell befinden - „Warum befolgt das Team meine Anweisungen? Welche Motivation steckt dahinter?“ Genau hier setzen Coaching- und Mentoring-Programme an. Sie helfen dabei, die Reflexion in den Arbeitsalltag einzubauen und die Entwicklung von Führungskräften voranzubringen. Denn gute Führung zeichnet sich vor allem durch stetige Weiterentwicklung aus – von sich selbst, von Beziehungen, von Produktivität und Nachwuchstalenten.

### Die Relevanz von Nachwuchskräften

Ein wichtiger Aspekt guter Führung besteht demnach in der Förderung aller Mitarbeitenden. Manager:innen sollten Nachwuchstalente dazu befähigen ihr volles Potenzial zu entfalten. Das bedeutet nicht nur, ihre Leistung und Produktivität zu steigern, sondern sie auch selbst zu Führungskräften auszubilden und ihre Weiterentwicklung voranzutreiben. Denn um im War of Talents Schritt zu halten, können Unternehmen nicht mehr nur auf das Recruiting von externem Führungspersonal vertrauen, sondern müssen intern aktiv werden - mit gezielter Förderung und Weiterbildungsmaßnahmen interne Beschäftigte zu Führungskräften

qualifizieren, fördern und binden.

Die Nachwuchstalente gehören in der Regel zu den besten fünf Prozent der Mitarbeitenden eines Unternehmens und gelten als die fähigsten und motiviertesten unter ihnen. Damit haben sie besten Aussichten, in verantwortungsvolle Positionen aufzusteigen und Einfluss zu erlangen. Aber Achtung: auch wenn sie zu den Besten der Besten zählen, sind sie noch lange keine erfahrenen Manager:innen. Sie müssen deshalb aktiv in ihrer Weiterentwicklung gefördert werden. Eine besonders wichtige Fähigkeit ist dabei die emotionale Intelligenz. Denn als zukünftige Führungskräfte müssen sie sowohl sich selbst als auch ihre Beziehungen managen können.

### Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung

Mithilfe von Coaching können auf interaktiver und persönlicher Basis nicht nur Nachwuchskräfte auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet, sondern auch bestehende Führungskräfte im Umgang mit herausfordernden Situationen und in Bezug auf ihre Selbstreflexion geschult werden. Dabei geht es nicht um die Vermittlung von Inhalten, sondern darum, Mitarbeitende durch Hilfe zur Selbsthilfe zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu befähigen. Bestenfalls ist das Coaching flexibel über mehrere Monate ausgelegt und erfolgt durch einen persönlichen Coach pro Coachee. Dieser Ansatz gewährleistet es, das Coaching individuell auf die eigenen Bedürfnisse auszurichten und die Unterstützung des Coachees in seinen tagtäglichen Herausforderungen sicherzustellen. Letztlich wirkt sich die Qualität der Führung auf das Verhalten aller Mitarbeitenden aus. So kann gezieltes, individuelles Coaching von Führungskräften eine Verbesserung der gesamten Unternehmenskultur und des individuellen Wohlbefindens aller Mitarbeitenden bewirken.

### Möchten Sie mehr zum Thema erfahren?

Spezialisierte Lernmöglichkeiten und der Einsatz von Technologie ebnen den Weg zur erfolgreichen Führungskraft von morgen. Im Webinar „Coaching mittlerer Führungskräfte und High Potentials“ am 02.11.21 von CoachHub erfahren Sie Best Practices und Beispiele von Top-Unternehmen, wie Sie das Thema strategisch angehen und welche Initiativen zum nachhaltigen Unternehmenserfolg führen.

## GLOBAL MOBILITY

# Dual-Career-Angebote – Paaren den berufsbedingten Standortwechsel erleichtern



© JenkoAtaman

Wenn ein Mitarbeiter aufgrund eines Arbeitgeberwechsels umziehen muss, wirkt sich das auf seine Familie aus. Hochschulen bieten ihren Mitarbeitern daher bereits Dual-Career-Angebote an. Unternehmen können von den Erfahrungen lernen.

Hochschulen, Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Institute und weitere Forschungseinrichtungen

haben in den vergangenen Jahren ihre Angebote für Dual-Career-Paare ausgebaut und professionalisiert. Sie unterstützen also Paare, von denen ein Partner berufsbedingt umzieht und der andere mitgehen möchte, ohne seinen beruflichen Werdegang abubrechen, auf vielfältige Weise. Dafür haben sie auch zahlreiche Stellen geschaffen. Meistens stellen sie ihre Programme und Leistungen bereits auf ihren Karriere- oder Gleichstellungsseiten vor.

Dual-Career-Angebote haben das Ziel, die berufsbedingte Mobilität von Paaren zu fördern. Die Partner von neuen Mitarbeitern werden beispielsweise dabei unterstützt, ihren beruflichen Weg ebenfalls im neuen Umfeld fortsetzen zu können. Die zu beratende Klientel ist meist hochqualifiziert, und das Angebot erfolgt primär im Zusammenhang mit einem berufsbedingten Wechsel des Wohn- und Arbeitsortes. Hochschulen fokussieren sich typischerweise auf neuberufene Professoren →





© Privat

**Prof. Dr. Rupert Bardens** empfiehlt Unternehmen, Mitarbeitern Dual-Career-Angebote nach dem Vorbild von Hochschulen zu machen, wenn sie berufsbedingt umziehen müssen.

und ihre Partner, denn die Annahme eines neuen Jobs soll nicht dazu führen, dass aus einer Beziehung eine Wochenendbeziehung wird, Mitarbeiter zwischen weit auseinanderliegendem Arbeits- und Wohnort pendeln müssen oder der Partner umzugsbedingt seine Berufstätigkeit aufgeben muss.

### Umfassendes Unterstützungsangebot

Die Angebote im Dual-Career-Service sind vielfältig. Dazu gehören Informationen und Beratung für die Partner der neuen Mitarbeiter zum regionalen Arbeitsmarkt und möglichen Arbeitgebern. Zudem werden Kontakte aus Netzwerken mit potentiellen Arbeitgebern aus Wissenschaft und Unternehmen zur Verfügung gestellt. Hochschulen haben eigens zu diesem Zweck zahlreiche Netzwerke gebildet. Diese werden fortlaufend ausgebaut. Die „Sorglospaket“-Variante, dem Partner eines neuen Mitarbeiters eine adäquate Stelle im eigenen Haus oder einem verbundenen Unternehmen anzubieten, stellt dabei eine Ausnahme dar.

Vor allem Partner, die bisher nicht in Deutschland berufstätig waren, schätzen die Angebote rund um die landesspezifischen Gepflogenheiten. Zudem erhalten sie Hilfestellungen bei Formalitäten wie der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen oder der Beantragung eines Aufenthaltstitels mit Beschäftigungsmöglichkeit. Auch Fragen zur Sozialversicherung werden beantwortet.

Nicht jeder hochqualifizierte Partner hat in dem künftigen regionalen Arbeitsmarkt hohe Beschäftigungschancen. Weiterbildungsberatung, finanzielle Förderung von Bildungsmaßnahmen sowie die Möglichkeit, interne Bildungsangebote zu nutzen, können in diesen Situationen die Beschäftigungsfähigkeit steigern.

Dual-Career-Angebote sind aber nicht nur auf die Partner und deren beruflichen Ortswechsel ausgerichtet. Angebote und Unterstützung bei der Kinderbetreuung, der Pflege mitumziehender pflegebedürftiger Angehöriger oder der Wohnungssuche können ebenfalls im Servicepaket enthalten sein. Eine weitere Unterstützung im Rahmen der Dual-Career-Programme können Patenprogramme sein: Paare, die in den vergangenen Jahren in ähnlicher Situation waren, begleiten Paare, die den Wechsel von Wohn- und Arbeitsumfeld vor sich haben oder mittendrin sind.

### Pluspunkt im Recruiting, aber nicht nur

Dual-Career-Service als alleiniges Instrument des Recruitings zu sehen ist zu kurz gedacht. Das Po-

tential liegt gleichermaßen bei der Förderung der standortübergreifenden Mobilität in Unternehmen oder bei Auslandsentsendungen. Die Herausforderungen für hochqualifizierte Partner sind hierbei oft die gleichen wie bei einem Arbeitgeberwechsel.

Daneben sind weitere Effekte zu bedenken. Hochqualifizierte Paare, die berufsbedingt nicht zusammenleben können, haben durch das Pendeln höhere Belastungen in der Freizeit. Diese können durch Dual-Career-Service reduziert oder vermieden werden. Das wirkt sich positiv auf Motivation und Belastbarkeit der Mitarbeiter aus.

### Dual-Career-Service in Unternehmen

Aber nicht nur Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen mobile Hochqualifizierte. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in Unternehmen ist in Deutschland um ein Vielfaches größer als die Mitarbeiterzahl an Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Werben Unternehmen auf ihren Karriereseiten auch mit einem Dual-Career-Service, der Partner bei einem Standortwechsel unterstützt?

Unter den zehn größten Arbeitgebern in Deutschland bieten bislang nur zwei Unternehmen Partnern ihrer Mitarbeiter Leistungen an, die einem Dual-Career-Service im Sinne des obigen Leistungsspektrums entsprechen; eines davon ausdrücklich nur bei Auslandsentsendungen seiner Mitarbeiter. Alle Unternehmen bieten Einzelleistungen, die Dual-Career-Paaren helfen können, beispielsweise Kinderbetreuung oder flexible Arbeitszeiten. Beratungs- und Unterstützungsangebote für hochqualifizierte Partner bei der Jobsuche an einem neuen Lebensmittelpunkt bieten nur zwei der zehn größten Arbeitgeber in Deutschland an.

Bei den zehn Unternehmen in Deutschland mit den größten Forschungs- und Entwicklungsbudgets sind es drei, die den Partnern von Mitarbeitern Support geben. Eines davon gehört auch zu den zehn größten Arbeitgebern.

### Fazit

In Zeiten von Fachkräftemangel und der oft eingeforderten Mobilität ist dies ein ernüchterndes Ergebnis. Es zeigt, dass Unternehmen Nachholbedarf in diesem Bereich haben. Die Angebote der Hochschulen und Forschungsinstitute können den Unternehmen eine Orientierung bieten, die Mobilität Hochqualifizierter zu fördern.

&lt;

**Prof. Dr. Rupert Bardens lehrt Personalmanagement an der Hochschule Neu-Ulm.**

## NEW WORK

# Arbeitsmodelle der Zukunft: Wie werden wir künftig arbeiten?



© Cookie Studio

Unsere Art des Arbeitens wird sich verändern. Doch wie werden wir künftig arbeiten? In Teilzeit, in Vollzeit, mehrere Jobs oder nur einer? Viele Modelle sind denkbar.

Wenn Menschen an Revolutionen denken, haben sie viele Bilder im Kopf: Sie sehen Menschen auf den Straßen, Pflastersteine in der einen, Fackeln

in der anderen Hand, Tumult. Dabei können Revolutionen auch dann etwas umstürzen, wenn sie beiläufig passieren. Gegenwärtig ist es insbesondere die Arbeit, die revolutioniert wird – teils sogar radikal.

Verantwortlich dafür zeigt sich zum einen der Zeitgeist, der, aufgeheizt durch technologischen Fortschritt, kritisch hinterfragt, was Arbeit ist, sein muss und werden darf. Zum anderen sind es die

„drei digitalen Weisen“ aus dem Silicon Valley (Apple, Google, Amazon), die als globale Player die Welt verändern.

Dazwischen finden sich Menschen wie Eric Ries, Begründer der Lean-Start-up-Methode, und Simon Sinek, Autor und Unternehmensberater, die Ideen vom verschlankten Arbeiten und New Work voranbringen, einer hybriden Welt aus Algorithmen und mitarbeiterorientierten Arbeitsprozessen.





© Zenjob

**Verena Keimer,**  
[Zenjob](#), sieht radikale Veränderungen unserer Zusammenarbeit.

Und schließlich hat auch Corona alles verändert. Die Pandemie hat, was vorher nicht gelang, New-Work-Modelle vorangetrieben und als Arbeitsmodelle der Zukunft etabliert. Unternehmen, die diese Modelle zuvor skeptisch beäugt oder gar abgelehnt haben, mussten sie nun schnell anwenden.

Home-Office und Remote Work – zwei leicht miteinander zu kombinierende Arbeitssysteme, die vor der Pandemie oft als nicht umsetzbar galten – zählen heutzutage zu den Basismodulen modernen Arbeitens: Ob im Coworking-Space, dank effizienter Raumnutzung via Hotdesking oder ganz privat im Café um die Ecke – die Ergebnisse zählen nicht nur, sie überzeugen.

### Mehr Produktivität durch New Work

Schon vor fast einem Jahrzehnt (im Jahr 2013) stellte eine Studie der Stanford University fest, dass Remote Work zu einer Leistungssteigerung bei Mitarbeitenden von bis zu 13 Prozent führen kann. Seither gibt es den Trend, Produktivität und Remote Work miteinander zu verbinden. Und mehr noch: Motivation und Produktivität stehen damit nicht mehr im Wettstreit miteinander. Vielmehr ist nun messbar, wie es die Produktivität positiv beeinflusst, wenn sich Mitarbeitende selbst und freiwillig dafür entscheiden, Arbeit zu erledigen, das heißt, wenn sie das tun können, was ihnen gefällt.

Die Arbeitsmodelle der Zukunft sind allesamt von Emotionen geprägt. Es geht dabei stets um Selbstbestimmung und um Freiheit, es geht um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und wie diese sich mit den Unternehmenszielen vereinbaren lassen. Wer remote in Vollzeit oder sowieso in Teilzeit arbeitet, möchte sich vielleicht nebenberuflich noch etwas dazu verdienen – am liebsten ohne Bewerbungsstress und mit möglichst flexiblen Arbeitszeiten.

Auf diese Weise kommen Unternehmen, die flexible Arbeitskräfte suchen, und Mitarbeitende, die ein modulares Schichtsystem statt fester Kernarbeitszeiten bevorzugen, zusammen. Spricht man beispielsweise mit Nutzern und Nutzerinnen von Job-Apps, die Nebenjobsuchenden Arbeitsangebote liefern und sie mit Unternehmen verbinden, so versteht man recht schnell, weshalb sich diese Plattformen wachsender Beliebtheit erfreuen. Immerhin reichen wenige Klicks und Swipes, um genau das Passende zu finden. Die Apps passen sich dabei nicht bloß dem rasant wachsenden Arbeitsmarkt an, sondern prägen ihn auch mit. Dafür

sorgen unter anderem ein dezentral gesteuertes Mitarbeitersystem und Algorithmen, aber auch eine Zielgruppe, die mehr vom Leben erwartet als statische Arbeitsmodelle.

### Wahrnehmung hat sich verändert

Grund für diese Erwartungen ist auch, dass Arbeitnehmer Arbeitsmodelle anders wahrnehmen als früher. Während früher der Begriff „Teilzeit“ mit Mutterschaft in Verbindung gebracht wurde, bedeutet das Wort mittlerweile eher „Wahlarbeitszeit“. Damit geht nicht nur einher, dass Mitarbeitende heute zu Hause arbeiten und morgen im Coworking-Space in Barcelona, sondern es bedeutet auch, dann mehr zu arbeiten, wenn mehr Einkommen benötigt oder gewünscht wird. Gearbeitet wird nach Maß und Bedürfnis, keineswegs gezwungenermaßen und immer.

Davon profitieren nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Unternehmen: Es gibt ein „Baukastenmodell für Arbeitsstunden“: Ob in Restaurants, Handwerksbetrieben oder in Bekleidungsgeschäften – der Personalplan richtet sich konsequent nach dem jeweiligen Bedarf und passt sich an das Kunden- und Kundinnenaufkommen an. Wer also seine Stoßzeiten richtig prognostiziert, sorgt wiederum für Freiheiten für seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für Produktivität und für eine wachsende Arbeitsmoral.

### Arbeitsmodelle der Zukunft: Sind sie schon Wirklichkeit?

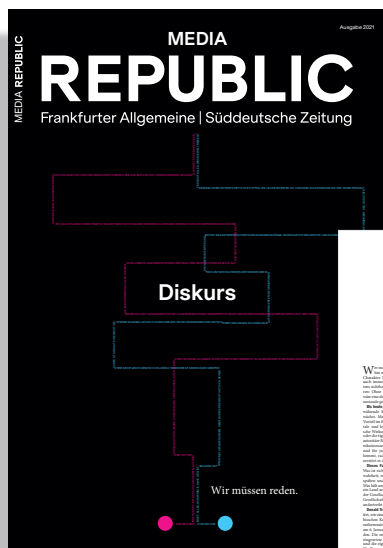
Sind die Arbeitsmodelle der Zukunft also schon Wirklichkeit geworden? – Sehen wir uns Job-Apps an, könnten wir meinen, dass die Arbeitsmodelle der Zukunft schon umgesetzt werden. Hier stehen zufriedene Arbeitgeber einer Schar zufriedener Mitarbeitenden gegenüber, die jeweils das nutzen, was sie voneinander brauchen: zeitliche Flexibilität und Geld auf der einen Seite, produktive und zielgerichtete Arbeit auf der anderen Seite.

Betrachten wir allerdings die Umsetzung neuer Arbeitsmodelle in anderen deutschen Unternehmen, lautet die Antwort auf die obenstehende Frage wohl eher „teilweise“. Viele Unternehmen haben noch Aufholbedarf, wenn es um flexible und unbürokratische, mitarbeiterorientierte und sinnstiftende Arbeitsmodelle geht. Aber die Revolution ist bereits im Gange, sie lässt sich nicht mehr aufhalten. <

**Verena Keimer, Marketing Director, Zenjob**

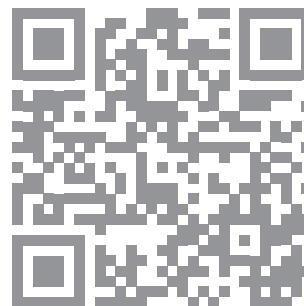


# Nur wer den Diskurs bestimmt, kann die Zukunft gestalten



Im Magazin REPUBLIC MEDIA kommen Medien- und Marketingprofis zum Thema Diskurs zu Wort. Worüber reden wir? Wie kommt man ins Gespräch? Und wie setzen Marken zukunftsstarke Themen? Jetzt kostenlos downloaden:

→ [www.republic.de/download](http://www.republic.de/download)



**JETZT  
DOWN-  
LOADEN**

**REPUBLIC**  
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

## TALENTENTWICKLUNG

# Digitale Fähigkeiten von Mitarbeitern individuell fördern



© sdecoret

Welche digitalen Fähigkeiten haben unsere Mitarbeiter, welche fehlen ihnen? Das können auch HR-Verantwortliche in Unternehmen oftmals nicht beantworten. Daten können Aufschluss geben.

Viele Unternehmen wissen nicht, über welche digitalen Skills ihre Mitarbeiter verfügen und welche ihnen fehlen. Nicht alle Tools und Digitalisierungsmaßnahmen geben einen schnellen und exakten Überblick, wo Mitarbeiter Nachholbedarf haben. Auch ein unternehmerisches Bauchgefühl zu etwaigem Bedarf ist wenig verlässlich.

Mit Hilfe eines so genannten Managementcockpits, ähnlich einem Dashboard, können Unternehmen einfach, kostengünstig und übersichtlich valide Daten über den digitalen Status quo der

Belegschaft erhalten. Diese Datengrundlage kann helfen, Entscheidungen abzusichern. In einem solchen Tool werden per Echtzeitanalyse digitale Kompetenzen spielerisch und anonym erhoben. Diese Daten liefern Informationen zur individuell erforderlichen Weiterentwicklung und Beseitigung von Pain-Points.

Pain-Points sind – kurzfristig – laut einer Umfrage unter 280 Vertretern aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie der Verwaltung derzeit insbesondere Themen wie Cyber- und IT-Security sowie die Digitalisierung des Vertriebs. Mittelfristig werden innerhalb der kommenden Jahre insbesondere allgemeine digitale Kompetenzen der Belegschaft sowie Prozessoptimierungen etwa im Sinne digitaler Workflows eine tragende Rolle in Unternehmen spielen.

## Daten als wichtige Währung

Erfolgreiche Start-ups machen Gebrauch von Daten, denn sie haben sie als Dreh- und Angelpunkt erkannt. Das Sammeln und Auswerten von Daten kann in Unternehmen dazu beitragen, die Effizienz zu verbessern, die Qualität zu steigern und dabei sogar Kosten zu sparen. – Das klingt vielversprechend.

Benötigte Daten erheben Unternehmen derzeit vor allem im Vertrieb, im Controlling oder auch im digitalen Marketing. Doch warum greift der HR-Bereich in der Personalentwicklung und im Talentmanagement nicht auf Datenanalysen zurück? Ein Grund dafür könnte sein, dass Aspekte des Datenschutzes das nicht erlauben. Fakt ist aber: Es besteht großes Potential, und es gibt bereits datenschutzkonforme Lösungen.





© talent::digital

**Roman R. Rüdiger,**  
talent::digital, betont, wie  
wichtig es ist, die digitalen  
Fähigkeiten von Mitarbeitern  
genau zu kennen.

### Digitales Mindset der Mitarbeiter ergründen

Unternehmen, aber auch andere Organisationen und Behörden sollten darüber nachdenken, valide Daten über das digitale Mindset von Mitarbeitern zu erheben. Sie sollten ihr digitales Wissen und Können abbilden – bezogen auf Teams und Abteilungen oder bezogen auf Altersgruppen, Standorte und Ausbildungsstand.

Auf dieser Grundlage könnten Unternehmen Qualifizierungen anbieten – auf Basis eines analysierten „Digital Gap“, also der digitalen Wissensbeziehungsweise Kompetenzlücke, die Mitarbeiter aufweisen. Wenn Qualifizierungen durchgeführt werden, lässt sich über die Daten ermitteln, ob diese Qualifizierungen auch greifen.

Unternehmen sollten dabei immer bedenken, dass die Digitalkompetenz der eigenen Belegschaft einer der entscheidenden Wirtschaftsfaktoren der Gegenwart und Zukunft ist – ein Umstand, der sich durch die Pandemie noch verschärft hat.

### Digitale Fähigkeiten durch handlungsorientierte Assessments ermitteln

Wie erfolgreich die digitale Kompetenz der eigenen Mitarbeiterschaft analysiert und gestärkt werden kann, hängt unmittelbar mit der gewählten Methode zusammen, die das Unternehmen zur Feststellung dieser Kompetenz wählt. Selbsteinschätzung in Form eines „Bauchgefühls“ kann hier nicht greifen. Auch theoretische Tests konnten sich in diesem Zusammenhang nicht behaupten. So absolvierten Mitarbeiter eines Kunden ein IT-Seminar mit abschließender Theorieprüfung und vergaben wenig später mehrheitlich Passwörter, die im Falle einer Cyberattacke kaum hilfreich gewesen wären. Eine gut funktionierende Methode sind handlungsorientierte Assessments. Diese sind mit einer Führerscheinprüfung vergleichbar.

### Digitale Handlungskompetenz per Serious Game

Um valide Daten zu erhalten, die auf die Handlungskompetenz der Mitarbeiter hindeuten, können Unternehmen auf ein Serious Game als Cloudplattform zurückgreifen, auf der Mitarbeiter ihre digitalen Fähigkeiten unter Beweis stellen. Ein Tool kann dabei in Echtzeit die Kompetenzen messen, analysieren und nachvollziehbar aufbereiten. Ein beruflicher Kontext wird hier auf Spielbasis angeboten. Das Spiel ist in verschiedene Staffeln unterteilt, die sich bestimmten Themenschwerpunkten

(Datenschutz oder digitale Kommunikation) widmen. Jede Staffel besteht aus einzelnen Episoden mit einer Spieldauer von maximal 25 Minuten. In den Aufgaben werden die fünf Kernbereiche aus dem Europäischen Referenzrahmen für Digitalkompetenzen „DigComp 2.1“ abgedeckt: Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Kollaboration, Erstellung digitaler Inhalte, Schutz und Sicherheit sowie digitale Problemlösungskompetenz.

### Managementcockpit schafft Klarheit

Die Daten aus den Ergebnissen werden der Geschäftsführung oder der Personalabteilung in einem Managementtool als grafisch ansprechende Auswertung zur Verfügung gestellt. Einzelpersonen lassen sich die Daten nicht zuordnen. Entsprechend werden alle Bedingungen der Datenschutz-Grundverordnung berücksichtigt.

Das Cockpit gibt Aufschluss über den Digitalisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens und zeigt zugleich auf, wo Verbesserungs- oder Entwicklungspotentiale liegen. In einem Diagramm werden der aktuelle Stand der Kompetenzmessung in Echtzeit ermittelt und Vergleiche zur Vorwoche gezogen. Diese Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise für die Unternehmensstrategie und können Anlass dazu geben, die Digitalisierung aktiv mitzugestalten – im Sinne verbesserter Arbeitsabläufe, verbesserter Kundenbeziehungen und neuer Geschäftsmodelle.

### Kosten sparen durch gezielte Maßnahmen

Personalverantwortliche wissen: Qualifizierungsmaßnahmen sind kostspielig. Daher ist es wichtig, sicher zu sein, in welchen Bereichen Schulungen notwendig sind. Nur so können Budgets effektiv eingesetzt werden. Nach dem Spiel können sich über einen Qualifizierungsmarktplatz daher Lernangebote mit passenden Inhalten zum Framework des DigComp 2.1 anschließen. Auf Grundlage der Ergebnisse erhalten die Mitarbeiter zunächst Selbstlerninhalte und das Angebot, an entsprechenden Qualifizierungen teilzunehmen. In diesem Sinne fungieren Spielergebnisse auch als Nachweis von Personalentwicklungsmaßnahmen, da durch sie fehlende Digitalkompetenzen frühzeitig erkannt, nachgeholt und immer wieder spielerisch überprüft werden können. <

**Roman R. Rüdiger, CEO, talent::digital**



## REZENSION

# Welche Skills wir in Zukunft brauchen

Als „Praxisbuch für Zukunftsgestalter“ hat der Herausgeber sein neues Buch „Future Skills“ konzipiert. Es befasst sich mit 30 zukunftsweisenden Kompetenzen und damit, wie jeder sie lernen kann und wie sie Teams und Organisationen verändern können.



© Verlag Vahlen.

**Peter Spiegel (Hg.) u.a.:**  
**Future Skills: 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können**

Verlag Franz Vahlen  
 ISBN: 978-3-8006-6635-5  
 416 Seiten  
 EUR 39,80



© WeQ Institute

Herausgeber

**Peter Spiegel**

möchte die Leserinnen und Leser motivieren, ihre Skills zu stärken.

## Was steht im Buch drin?

Achtsamkeit, Empathie, Authentizität, Kreativität, Wissenskompetenz und digitale Souveränität – das sind nur einige der Kompetenzen, die Menschen in ihrem persönlichen wie auch beruflichen Umfeld in Zukunft brauchen. Der Herausgeber hat insgesamt 31 zukunftsentscheidende Kompetenzen, sogenannte Future Skills, identifiziert. Zu diesen Kompetenzen lässt er mehr als 60 Forscher, Unternehmer, Politiker, Schulleiter und weitere Experten zu Wort kommen. Sie beleuchten die Kompetenzen, geben Tipps, wie wir sie erlernen können, und setzen Impulse, wie die Stärkung unserer Skills uns persönlich, aber auch Teams oder Organisationen weiterbringen könnte.

In den einzelnen Beiträgen setzen die Autoren unter anderem Impulse, um die Transformation mitzugestalten, Unternehmen nicht nur gewinnbringend zu führen, sondern auch die Menschen zu beachten. Sie regen zu einem neuen Führungsverständnis und zu einer wertschätzenden Zusammenarbeit in Teams an. Sie raten, Krisen als Chancen wahrzunehmen oder auch den Schritt von effizientem zu agilem und effektivem Projektmanagement zu wagen.

## Was will uns der Herausgeber sagen?

Der Herausgeber möchte den Leser dazu inspirieren, zukunftsentscheidende Fähigkeiten bei sich zu entdecken und zu entfalten. Dafür lädt er ihn zu einer individuellen Reise ein. Diese folgt nicht den einzelnen Kapiteln des Buchs. Vielmehr soll jeder Leser seiner Neugier folgen und sich den Skills widmen, die ihn am meisten interessieren. Der Herausgeber ist davon überzeugt, dass jeder, der eine Fähigkeit entdeckt, auch andere entdecken wird, da sie miteinander verknüpft sind.

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

Das Buch setzt Impulse für den Einzelnen, um sich persönlich weiterzuentwickeln und in einer digitalisierten Arbeitswelt kompetent zu sein. Damit setzt es zwar nicht direkt in der Praxis von HR an, aber es kann dazu beitragen, dass die in ihren Kompetenzen gestärkten Personen neue Prozesse anstoßen. Das wird auch Unternehmen sowie Teams und deren Zusammenarbeit prägen – in welcher Weise, das stellen einige Autoren am Ende des Buchs mit Blick auf verschiedene Praxisfelder vor.

&lt;

**Kirstin Gründel**

## DIGITALISIERUNG

# HR-Bereich braucht ein digitales Upgrade



© WrightStudio

Um im „War for Talents“ Mitarbeiter nicht nur anzuziehen, sondern auch langfristig zu halten, brauchen Personalabteilungen ein digitales Upgrade. So können sie den Wünschen der Mitarbeiter nach Flexibilität und Freiräumen gerecht werden.

Der Fachkräftemangel sorgt zunehmend für Spannungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Es fehlt nicht nur an Nachwuchs, auch in bestehenden Belegschaften gibt es häufige Fluktuation. Entscheiden sich erfahrene Mitarbeiter, ihren Arbeitgeber zu verlassen, verschärft das die Situation für Unternehmen zusätzlich.

Das Fehlen des passenden Personals stellt Unternehmen teilweise vor existenzbedrohende Herausforderungen. Ein Viertel aller Unternehmen

sieht laut [KfW-ifo-Fachkräftebarometer](#) seine Geschäftstätigkeit durch Fachkräftemangel behindert. Doch was können Unternehmen tun, um zum einen neue Mitarbeiter anzuziehen und zum anderen die bestehende Belegschaft zu halten? Antworten auf diese Fragen muss HR finden.

## Vom Aktenwälzer zur Business-Unit

In der Unternehmensorganisation kommt HR eine besondere Rolle zu. Die Abteilung ist – unabhängig von Hierarchiestufe oder Abteilungszugehörigkeit – der zentrale Dreh- und Angelpunkt für alle Anliegen von Mitarbeitern. Zudem stellt sie das Gesicht nach außen für neue Bewerber dar.

Doch anstatt sich um die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung kümmern zu können oder sich intensiv mit den Anliegen der Mitarbei-

ter zu befassen, wird HR in vielen Unternehmen auf die Tätigkeiten einer „Verwaltungsstube“ reduziert. Das entspricht nicht mehr den heutigen Bedürfnissen von Mitarbeitern und Bewerbern. Das belegt auch die [Studie „Digitalisierung im Personalwesen“](#) von IDG Research Services. Demnach stimmen 44,6 Prozent der Befragten der Aussage zu: „Die Rolle von HR wandelt sich zu einer People- und Skills-Enablement-Unit.“

Um diesen Wandel zu ermöglichen, benötigen Personalmitarbeiter Freiräume sowie eine entsprechende technische Ausstattung. Während andere Abteilungen bereits moderne Tools oder komplette Automatisierungslösungen einsetzen, arbeiten mehr als 91 Prozent der Mitarbeiter in der Personalabteilung noch mit Excel, wie die Studie ergab. Oft gibt es zwar moderne Lösungen für Bereiche →



© UKG

**Wieland Volkert,**  
UKG, plädiert für eine rasche  
Digitalisierung von HR.

wie die Entgeltabrechnung oder die Zeiterfassung, aber damit werden noch lange nicht die Möglichkeiten der digitalen Transformation ausgeschöpft. So setzt nicht einmal ein Viertel der Befragten im HR-Bereich (22,8 Prozent) künstliche Intelligenz (KI) ein.

### Employee-Experience entscheidend

Dabei bieten gerade Lösungen, die auf moderne Ansätze wie KI, Automation und Cloud setzen, die Möglichkeit, HR-Mitarbeiter von manuellen Routineaufgaben zu befreien. Dadurch entstehen für sie Freiräume, sich um einen zentralen Faktor zu kümmern, nämlich Mitarbeiter zu halten und neue anzuziehen, kurz, die Employee-Experience zu verbessern, also die Erfahrung eines Mitarbeiters über die gesamte Zeit seiner Unternehmenszugehörigkeit.

Während die Customer-Experience quer durch alle Branchen zum Maßstab für den Unternehmenserfolg geworden ist, rangiert in vielen Betrieben die Mitarbeitererfahrung in Sachen Priorität auf den hinteren Plätzen. Im verschärften Kampf um Mitarbeiter kann sich das aber kein Unternehmen mehr leisten, denn wenn erfahrene Mitarbeiter unzufrieden sind und einen Arbeitgeberwechsel erwägen, werden Wettbewerber sie mit offenen Armen empfangen. Gleichzeitig ist die Belegschaft ein wichtiger Kanal für das Employer-Branding. Wenn Mitarbeiter ihre positiven Erfahrungen im Freundes- und Bekanntenkreis teilen, stärkt das die Attraktivität eines Unternehmens für neue Talente.

### Know-how fehlt

Die Studie beleuchtet auch Gründe, warum die Digitalisierung im Personalwesen nur schleppend vorangeht. Eine zentrale Herausforderung ist die Zusammenarbeit zwischen HR und IT. Letztere ist meist für die Implementierung neuer Software im Unternehmen zuständig. Schwierigkeiten kann es geben, wenn die Kommunikation der beiden Abteilungen nicht optimal läuft. Dann werden Lösungen eingeführt, die nicht den Bedürfnissen von HR entsprechen.

Mehr als die Hälfte (52,8 Prozent) der Studienteilnehmer stimmt der Aussage zu, dass „eine Befähigung oder Weiterbildung der HR-Mitarbeiter in IT-Themen essentiell ist, damit die Digitalisierung erfolgreich vorangetrieben werden kann.“ Wenn Personalverantwortliche sich mit den IT-Experten auf Augenhöhe unterhalten und ihre Bedürfnisse seitens der Prozesse klar kommunizieren können,

kann IT eine Lösung suchen, die den Anforderungen entspricht. Werden Missverständnisse vermieden, wird außerdem der Prozess für die Implementierung neuer Technologien effizienter.

### Autonomie ermöglichen

Die Integration neuer Systeme muss dabei nicht zum Kraftakt werden. In heterogenen IT-Landschaften können Cloudlösungen über Schnittstellen eingebunden werden und bieten über Software-as-a-Service-Modelle die Möglichkeit zur sofortigen Nutzung ohne aufwendige Konfiguration. HR-Abteilungen, die die Cloud nutzen, verwenden sie laut Studie meist für klassische Verwaltungsaufgaben wie die Entgeltabrechnung (47,2 Prozent).

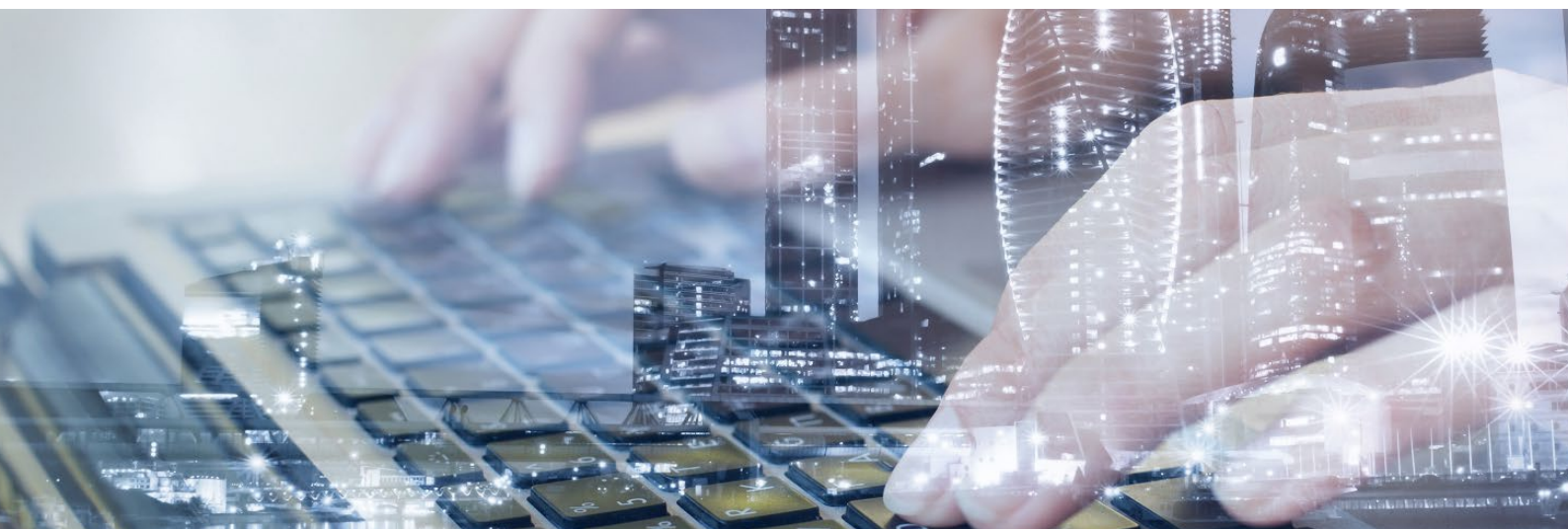
Dabei bietet diese Technologie durch ihre Charakteristiken, wie den zentralen Zugang über das Internet unabhängig vom Standort, ein enormes Potential, Personalverantwortliche im großen Umfang von Routineanfragen zu befreien und Mitarbeitern gleichzeitig mehr Autonomie zu ermöglichen. Realisiert wird dies über sogenannte Self-Service-Angebote. Anstatt beispielsweise mehrmals täglich die Frage nach der Beantragung einer Bürobürle beantworten zu müssen, können Personalverantwortliche diese Information samt Antragsformular in eine Wissensdatenbank stellen, die jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit online aufrufen und darin nach Antworten auf seine Fragen suchen kann.

Solche Onlineangebote, die Mitarbeiter ohne Unterstützung nutzen können, adressieren außerdem die sich veränderten Anforderungen von Nachwuchstalente an Arbeitgeber, darunter die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten oder zum Arbeiten im Home-Office.

Durch die Digitalisierung von HR-Abteilungen schlagen Unternehmen also gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe: Zum einen werden die Personalverantwortlichen von Routinearbeiten entlastet und haben mehr Zeit, sich um die Mitarbeiter zu kümmern, was auf die Employee-Experience einzahlt und das Zugehörigkeitsgefühl stärkt. Zum anderen sind zufriedene Mitarbeiter wichtige Botschafter nach außen, um neue Talente anzuziehen. Deren veränderten Anforderungen und Bedürfnissen können Unternehmen durch den Einsatz moderner Technologien, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, Rechnung tragen. <

**Wieland Volkert, Country Manager DACH & Niederlande, UKG**





© Song\_about\_summer

## Impressum

### Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

### Geschäftsführung:

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

### Chefredaktion:

Cliff Lehen

### Redaktion:

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

Bildnachweise: [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com/); Titelbild: DC Studio

### Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburg,  
E-Mail: [christian.augsburger@faz-bm.de](mailto:christian.augsburger@faz-bm.de)

### Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

### Haftungsausschluss:

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

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