

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Wohlfühlort Arbeitsplatz

WARUM
UNTERNEHMEN
FEEL-GOOD-
MANAGER
EINSTELLEN,
VERRÄT DER
MITTELSTÄNDLER
DEDENET

Lebenslanges Lernen
Die Lernkultur ist für die Transformation wichtig

Gesunde Mitarbeiter
Die GB Psych ist mehr, als viele Unternehmen wissen

Flexible Arbeitszeit
Neun Monate arbeiten und drei frei, das ist möglich

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

den größten Teil des Tages verbringen Beschäftigte auf ihrer Arbeit. Dass sich die Mitarbeitenden dabei wohl fühlen sollen, sollte selbstverständlich sein.

Doch wann fühlen sich Mitarbeitende wohl? Was wünschen sie sich, und was können Arbeitgeber ihnen Gutes tun?

Das niedersächsische Softwareunternehmen DeDeNet hat sich dazu Gedanken gemacht. Es hat unter anderem eine Feel-good-Managerin etabliert. Sie stammt aus den Reihen der Beschäftigten und hat immer ein offenes Ohr für deren Sorgen und Vorschläge und falls es mal Stress im Team gibt oder sich jemand ungerecht behandelt fühlt. Bei Unstimmigkeiten vermittelt sie zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf der einen Seite und Arbeitgeber auf der anderen.

Auch wenn es noch Luft nach oben gibt – Geschäftsführer Gernot Dähne würde am liebsten zwei Personen mit dieser Rolle betrauen –, zahlt sich das Konzept aus: Die Zufriedenheit der

Mitarbeitenden ist hoch, die Fluktuation tendiert gegen null. Damit nicht genug: Das Unternehmen bietet viele Benefits, die ebenfalls auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung einzahlen. Für diese familienfreundliche Personalpolitik hat das Unternehmen im Sommer den ersten Platz im Wettbewerb „Familienfreundliche Unternehmen im Landkreis Northeim“ in der Kategorie der mittleren Unternehmen gewonnen. Wir haben Dähne nach seiner Strategie gefragt. Was er erzählt hat, lesen Sie ab [Seite 11](#).

Freuen Sie sich zudem auf weitere spannende Themen rund um Personalarbeit, die wir Ihnen in dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals zusammengestellt haben.

Herzliche Grüße aus der Redaktion



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

Editorial	2
Kurz & knapp	5
Lebenslanges Lernen	6
Warum die Lernkultur für Unternehmen im Wandel wichtig ist	
Mitarbeitergesundheit	9
Verpasste Chancen: Viele Unternehmen nutzen das Potential der GB Psych nicht	
Mitarbeiterbindung	11
„Wir müssen mehr Feel-good anbieten“	
Rezension	13
Wie ticken die jungen Talente?	
Benefits	14
„Inoffiziell bieten wir Workations schon seit mehr als zehn Jahren“	
Digitalisierung	16
Mehr als eine Stempeluhr: HR-Software stärkt Wettbewerbsfähigkeit	
Flexible Arbeitszeit	18
Neun Monate arbeiten, drei Monate frei	
Impressum	21

**Workation
als Benefit**
„Wenn Mitarbeiter flexibel arbeiten können, fördert das deren Bindung.“





5. EXPOFESTIVAL für Learning & Development Professionals

@L&Dpro

@LnDpro

@LnDproExpo

bit.ly/LnDpro_YT

@LnDproExpo

@LnDproExpo

LnD-pro.de

blog.LnD-pro.de

15. November 2023

Live im MTC
World of Fashion

LnD-pro.de | #LnDpro



Jetzt Tickets sichern!

LnD-pro.de/tickets

Powered with by

We our partners

WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell

neues
lernen

managerSeminare



© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

KI soll bei Stress am Arbeitsplatz intervenieren

Bewegungsmangel sowie Stress belasten laut [DKV-Report 2023](#) die Deutschen zunehmend. Demnach weist jeder vierte Beschäftigte ein „kritisches psychisches Wohlbefinden“ auf, jeder zweite hat keinen gesunden Umgang mit Stress.

Ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördertes Forschungsvorhaben soll nun ermöglichen, Stress an Computerarbeitsplätzen zu erkennen und ihm vorzubeugen. Das soll mittels KI-gestützter Technologie gelingen. Sensoren erfassen dabei verschiedene Vitalparameter sowie Ergonomie- und Bewegungsdaten und analysieren diese. So entsteht ein ganzheitliches Stressprofil der Nutzenden. Basierend darauf leitet das System Maßnahmen zur Reduktion von physischem und psychischem Stress ein und stellt Präventionsmaßnahmen zusammen. Denkbar sind Maßnahmen zur Stressreduktion wie Atemübungen sowie High-Intensity-Intervaltrainings. <

Arbeitnehmer sind zunehmend bereit zu wechseln

Rund ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland ist bereit, seinen Arbeitgeber zu wechseln. Das zeigt eine [Studie von Mercer](#). Demnach könnte einer der möglichen Faktoren für die Wechselbereitschaft sein, dass Beschäftigte keine Aufstiegs- und Weiterentwicklungschancen sehen. Nur etwa jeder zweite Befragte (53 Prozent) hat das Gefühl, im Unternehmen sein Potential voll ausschöpfen zu können. Zudem beeinträchtigen die zunehmende Arbeitsdichte, die Digitalisierung und die wachsende Veränderungsgeschwindigkeit das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Schließlich vermuten die Studienautoren, dass die Prozesslastigkeit in deutschen Unternehmen zu einer sinkenden Mitarbeiterbindung beitragen könnte. In Deutschland ist nur die Hälfte (51 Prozent) der befragten Beschäftigten der Ansicht, dass die Arbeitsprozesse in ihrem Unternehmen gut organisiert sind. <

Produktivität leidet in Großraumbüros

Großraumbüros schneiden in Bezug auf die individuellen Leistungen von Wissensarbeiterinnen und -arbeitern schlecht ab. Das zeigt eine [Übersichtsstudie](#) der Hochschule München, für die mehr als 400 empirische Studien berücksichtigt wurden, die zwischen den Jahren 2005 und 2022 veröffentlicht wurden.

Das Ergebnis: Einzel- und (kleine) Gemeinschaftsbüros erweisen sich als die produktivste Umgebung für Wissensarbeitende. Großraumkonzepte verursachten zwar die geringsten Kosten, allerdings gehen die niedrigeren Immobilienkosten mit Leistungseinbußen einher. Ein Grund dafür: In Großraumbüros wird der als Maximum empfohlene Geräuschpegel von 46 Dezibel oft überschritten. Gemäß der Untersuchung sollten Büroräume an die spezifischen Aufgaben angepasst werden. Ruhige Bereiche seien ebenso nötig wie Raum für Zusammenarbeit. <

LEBENSLANGES LERNEN

Warum die Lernkultur für Unternehmen im Wandel wichtig ist



© Freedomz – stock.adobe.com

Die Digitalisierung hat den Wettbewerb verschärft. Der Druck auf Unternehmen, sich kontinuierlich anzupassen, ist gestiegen. Mit einer positiven Lernkultur kann die Transformation des Unternehmens gelingen.

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, sich in einer schnelllebigen, digitalen Welt kontinuierlich verändern zu müssen. Die erfolgreiche Anpassung an neue Marktbedingungen erfordert mehr als nur technologische Innovationen; sie erfordert eine Kultur des Lernens und der Weiterentwicklung. Anders gesagt: Lernen ist eine notwendige Reaktion auf Veränderungen.

Durch die aktive Gestaltung des Lernens auf allen Ebenen – von einzelnen Beschäftigten über Teams bis hin zum gesamten Unternehmen – kann Lernen jedoch auch zum Wettbewerbsvorteil wer-

den. Dabei nimmt die Lernkultur eine zentrale Rolle ein, wie an einem fiktiven Unternehmen der Dienstleistungsbranche illustriert wird, das stellvertretend für viele Unternehmen steht.

Die Bedeutung der Lernkultur

Die Lernkultur spiegelt die Bedeutung von Lernen in einem Unternehmen wider. Eine positive Lernkultur ist der Schlüssel, um den Wandel in Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Mit einer positiven Lernkultur steigt die Wahrscheinlichkeit für das Angebot lernförderlicher Formate und Rahmenbedingungen. Durch kontinuierlichen Austausch, kritisches Nachfragen und Diskutieren sowie Wertschätzung und lernende Führungskräfte wird diese Lernkultur zum Ausdruck gebracht. Sie schafft einen Rahmen, der es Beschäftigten ermöglicht, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich den neuen Anforderungen anzupassen. Entgegen

der Annahme vieler Unternehmen zeigen Studien, dass dies die Bindung an das Unternehmen stärkt und die Fluktuation verringert. Infofern sind Unternehmen, die eine positive Lernkultur fördern, besser gerüstet, Talente zu halten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Fallbeispiel: Lernkulturanalyse in einem Dienstleistungsunternehmen

Das fiktive Dienstleistungsunternehmen mit über 500 Mitarbeitern stand unter hohem Wettbewerbsdruck und hatte erkannt, dass das eigene Geschäftsmodell digitaler werden muss, um bestehen zu können. Zudem stand es – wie viele Unternehmen – vor der Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Nur mit der Kompetenz der Belegschaft und innovativ denkenden neuen Beschäftigten konnte der Wandel zu einem zukunftsfähigen Unternehmen gelingen. →



© privat

Prof. Dr. Timo Kortsch

forscht insbesondere zu den Themen Lernen und Lernkultur, Glück bei der Arbeit, Stressmanagement und Nachhaltigkeit.

Die Lernkultur wurde durch HR als zentraler Hebel identifiziert. Um die Lernkultur zu gestalten, analysierte HR zunächst den Ist-Zustand. Bisher war Lernkultur eher ein abstrakter Begriff als gelebte Realität. Mit Hilfe einer umfangreichen und fundierten Lernkulturanalyse – einer Kombination aus einer Mitarbeiterbefragung und vertiefenden Interviews – wurde nicht nur ein tiefes Verständnis für die bestehende Lernkultur gewonnen, sondern auch ein Signal an die Belegschaft gesendet: Das Thema Lernkultur ist wichtig für uns.

Die Ergebnisse zeigten eine große Offenheit für das Thema Lernen. Viele Mitarbeitende erkannten die zentrale Rolle des Lernens. Doch nicht alle Stimmen waren positiv, wie die Aussage „Ich habe nicht das Gefühl, dass es hier eine Lernkultur gibt“ in der Befragung zeigte. Durch die Analyse wurden einige kritische Themen aufgedeckt, beispielsweise die Herausforderung, ausreichend Zeit für tiefgreifendes Lernen zu finden, und die Notwendigkeit, Lernbemühungen wertzuschätzen. Oft war es kaum möglich, die ohnehin erforderlichen Informationen während der Arbeitszeit aufzunehmen. Für wirkliches Lernen blieb keine Zeit.

Auch wurde deutlich, dass die Beschäftigten sich mehr als nur die Pflichtschulungen wünschten, die Lernangebote sollten vielfältiger sein und sich besser mit der Arbeit vereinbaren lassen. Als positives Beispiel wurde ein bereits in einer Abteilung etabliertes Lernbegleiterprogramm genannt. Die Ergebnisse zeigten, dass für die zusätzlichen Herausforderungen grundlegendere Änderungen erforderlich waren.

Lernzeit und Lernbegleiter

Zwei konkrete Maßnahmen sollten direkt angegangen werden.

Erstens wurde die Arbeitsgruppe „Lernzeit“ initiiert, die eine Lösung entwickeln sollte, wie Lernen zu einem festen Bestandteil der Arbeit werden könnte. Dabei sollten sowohl Seminare als auch Formate wie individuelle Lernprojekte mitgedacht werden. Letztlich wurde die „Lernstunde“ mittels Betriebsvereinbarung festgehalten, eine Stunde pro Woche, die fest für das Lernen bestimmt ist und frei gestaltet werden kann.

Zweitens sollte das Lernbegleiterprogramm ausgeweitet werden. Durch HR wurden Beschäftigte, die ihr Tätigkeitsfeld erweitern wollten, zu Lernbegleitern ausgebildet. Dieser Rolle konnten sie an einem Tag pro Woche nachgehen. Die Lernbegleiter fungierten als Mentoren und Unterstützer, die

den Mitarbeitern halfen, ihre Lern- und Entwicklungsprojekte zu planen, Hindernisse zu überwinden, individuelle Lernbedürfnisse zu identifizieren und maßgeschneiderte Lernwege zu gestalten.

Auswirkungen auf die Transformation

Die positive Ausgestaltung der Lernkultur erweist sich also als entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmenstransformation, nicht nur in dem vorgestellten fiktiven Unternehmen. Auch in Praxisprojekten zeigt sich immer wieder: In Bereichen, in denen die Lernkultur bereits positiv geprägt ist, entwickeln sich vielfältige, durchdachte Lernformate und Unterstützungsstrukturen. Dies fördert die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aktiv in den Transformationsprozess einzubringen. Wie in dem Fallbeispiel hilft eine systematische Ist-Analyse immer, Verbesserungspotential zu identifizieren – ebenso wie bereits erfolgreiche Formate.

Die Ausweitung des Lernbegleiterprogramms stellt ein gutes Beispiel dafür dar, dass Unternehmen bei den bisher schon praktizierten Formaten mit der Gestaltung der Lernkultur beginnen können. Die Lernbegleiter wirken dabei nicht nur als Unterstützer, sondern auch als Botschafter. Darauf aufbauend, können weitere Initiativen geplant werden, um die Lernkultur kontinuierlich zu verbessern.

Handlungsempfehlungen

1. Regelmäßige Reflexion der Lernkultur: Unternehmen sollten die eigene Lernkultur regelmäßig reflektieren. Wissenschaftlich evaluierte Instrumente können dabei helfen, ein valideres Bild zu gewinnen.
2. Förderung einer offenen Lernatmosphäre: Die Schaffung eines Umfelds, in dem Mitarbeiter offen über ihre Lernbedürfnisse sprechen können, ist entscheidend. Dies ermutigt sie, aktiv am Gestaltungsprozess der Lernkultur teilzunehmen, und kann ihre Bindung an das Unternehmen erhöhen.
3. Flexibilität und Diversität in den Lernangeboten: Um den vielfältigen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden, sollten Unternehmen verschiedene Lernformate und -möglichkeiten bereitstellen. Dies kann die Integration von Online- und Präsenzschulungen, Peer-Learning und individuelle Lernprojekte umfassen. <

**Prof. Dr. Timo Kortsch, Psychologe,
Professor für Wirtschaftspsychologie an der IU**

Weitere
Forschungsergebnisse
von Prof. Dr.
Timo Kortsch ...

... finden Sie in folgenden Publikationen:

[Lernkultur in Unternehmen – Wie man sie messen und gestalten kann.](#)

[Transformation durch Lernen: Wie die Unternehmenstransformation der DATEV eG mit verschiedenen Dialog- und Lernformaten gestaltet wird.](#)



WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von Morgen gestaltet

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

Best Practices unter anderem mit:



Khadija Ben Hammada
CHRO, Merck



Dr. Sonja Fleischer
Chief Human Resources Officer,
ebm-papst Mulfingen GmbH &
Co. KG



Sabine Mlnarsky
CHRO, Commerzbank



Sophie von Saldern
Global Head of Human
Resources, Covestro

Veranstalter

Personalwirtschaft

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

Medienpartner

COMP & BEN
by Personalwirtschaft

**Frankfurter Allgemeine
Personaljournal**

REPUBLIC
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

Mitveranstalter

ADVANT Beiten

BARMER

BDAE
Al Seelen im Arbeitsleben!

cornerstone

insights*

Manpower®

XELLENTO
EXECUTIVE SEARCH

Sponsoren

ADP

qualtrics.™

ÜKG

vepa
the furniture factory

whistle.law
einfach | digital | compliant

MITARBEITERGESUNDHEIT

Verpasste Chancen: Viele Unternehmen nutzen das Potential der GB Psych nicht



© deagreez – stock.adobe.com

Die „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ist seit Jahren im Arbeitsschutzgesetz verankert. Viele Unternehmen nutzen das Potential, das sie bietet, nicht.

Körperliche Gesundheit und psychisches Wohlergehen beeinflussen sich gegenseitig. Trotzdem schenken zu wenige Unternehmen den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz Aufmerksamkeit: Laut einer [Studie](#) führt rund die Hälfte (53 Prozent) aller Unternehmen keine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) durch. Dabei haben sich die Diagnosen psychischer Belastungen und Erkrankungen in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt und stehen heute an zweiter Stelle der Gründe für Arbeitsunfähigkeit. Spätestens an diesem Punkt wird klar, dass dies nicht nur Auswirkungen auf einzelne Mitarbeitende, sondern auch auf die gesamte Arbeitswelt hat.

Irrtümer weit verbreitet

Im Arbeitsschutzgesetz ist die Überprüfung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz seit 2013 explizit festgeschrieben. „Es ist ein gutes Signal, dass das Thema gesetzlich verankert wurde, weil die Unternehmen sich dadurch damit befassten müssen“, erklärt Sandy Vogt, Psychologin und Fachreferentin Projekte bei der ias-Gruppe. „Man merkt, dass es in den vergangenen Jahren viele Entwicklungen in diesem Bereich gab.“

„Dennoch besteht bei vielen Unternehmen noch immer Unklarheit, wenn es darum geht, was die GB Psych genau ist und wofür sie genutzt werden kann“, sagt Oliver Meltz, Kompetenzfeldleiter Psychologie bei der ias-Gruppe. Der größte Irrtum sei, dass die GB Psych einfach nur eine Befragung sei. Dabei setze sie sich aus einer Reihe von Prozessschritten zusammen, von denen die Befragung ein einzelner sei, erläutert Meltz. „Wenn dieses

Missverständnis besteht, kann es passieren, dass Unternehmen die Befragungsergebnisse anschauen und abheften, anstatt den Gesamtprozess zu durchlaufen.“

Gesamtprozess bedeutet konkret: Am Anfang werden Ziele abgestimmt. Darauf aufbauend, erfolgen Analyse und Bewertung der psychischen Gefährdung. Diese fließen in Maßnahmenvorschläge ein, die den Transfer der Erkenntnisse in den Arbeitsalltag sichern sollen. Für nachhaltigen Erfolg gibt es regelmäßig eine Evaluation.

„Maßnahmen zu ergreifen haben viele Unternehmen aber gar nicht als wichtigen Prozessschritt auf dem Schirm“, sagt Vogt. „Entsprechend werden häufig keine Kapazitäten eingeplant, und die externen Beraterinnen und Berater auch nicht damit beauftragt.“ Dabei kann die GB Psych – richtig aufgesetzt – ein entscheidender Teil der Wertschöpfungskette von Unternehmen sein. →



**Sandy Vogt
und
Oliver Meltz,**

beide ias-Gruppe, sehen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als Chance für Unternehmen.

„Die GB Psych berührt integrale Prozesse des Unternehmens“, erklärt Meltz. „Wenn man es drastisch formulieren würde, könnte man sagen, dass es eine Organisationsentwicklung bottom-up ist.“ Denn: Die GB Psych beschäftigt sich mit vielen Themen, die gleichermaßen für die Menschen und für die Unternehmen wichtig sind. Dabei werden Fragen gestellt wie:

- > Wie gut greifen Arbeitsprozesse, auch abteilungsübergreifend, ineinander?
- > Wie gut funktioniert die Kommunikation?
- > Wie ist die Führungskultur?

„Die Analyse, die wir machen, kann Unternehmen strategisch dienlich sein. In Verbindung mit den Unternehmenszielen können wir Punkte aufdecken, die Stolpersteine sein können“, sagt Vogt. Richtig genutzt, könne die GB Psych eine Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeitende sein. Darin stecke eine große Chance für Unternehmen.

GB Psych gehört auf Führungsebene

Damit Unternehmen diese Chance nutzen, sei es wichtig, dass die GB Psych in den Unternehmen auf der Führungsebene angesiedelt werde, so wie andere Prozesse der Organisationsentwicklung auch. Denn je weiter die jeweiligen Zuständigkeiten von den Schaltstellen entfernt seien, desto geringer sei letztlich der Erfolg der Maßnahmen, betont Meltz. Vogt ergänzt: „Unsere Erfahrung hat gezeigt: Je enger wir im Rahmen der GB Psych mit den Entscheidungsträgern zusammenarbeiten, die die Strategie des Unternehmens gestalten, desto besser läuft es.“ Unternehmensleitungen profitieren davon, wenn sie wissen, wo es hakt. Dann können sie Lösungen entwickeln. „Das ist der Anspruch: In der Analyse weisen wir auf die Herausforderungen hin und entwickeln gemeinsam Lösungen“, so Meltz.

Kollaboration ist der Schlüssel

Dahingehend hat sich im Bereich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den vergangenen Jahren viel getan, weiß Vogt: „Die Entwicklung ist heute so, dass man bei den Themen kollaboriert und Unternehmen durch den ganzen Prozess begleitet werden, auch mit digitalen Tools.“ Die Digitalisierung spielt gleich eine zweifache Rolle bei der Entwicklung der GB Psych. Erstens verändert sie die Fragen, die die Arbeitspsychologinnen und -psychologen stellen müssen, um die psychische Belastung zu ermitteln. Zweitens

wird auch die GB Psych selbst immer digitaler. Durch digitale Tools werden die Kollaboration und die Nachverfolgung der Maßnahmen einfacher, die Zusammenarbeit zwischen den Beraterinnen und Beratern und den Unternehmen wird schneller.

Genau hinschauen: Wo hakt es?

Die klassische Arbeitssicherheit war an vielen Stellen schon sehr wirksam. „Wir haben heute in Unternehmen keine Dampfkessel mehr, die jederzeit explodieren können oder ungeschützte Gefahrenstellen an Maschinen. Die größten Risiken bestehen für die meisten, gerade im Büro, für die Psyche“, stellt Meltz fest. „Und mit diesem Thema fangen wir im Bereich der Arbeitsbelastung eigentlich erst an.“ Das ist herausfordernd, da die psychischen Fehlbelastungen häufig nicht auf den ersten Blick zu erkennen sind, oder sie werden gesehen, aber nicht als alarmierend wahrgenommen.

Häufig sei es aber auch so, dass die Probleme im Unternehmen zwar gesehen würden, das Unternehmen allerdings davor zurückscheue, die vermeintlich einzige Lösung umzusetzen. Meltz nennt einen der Irrtümer, denen Arbeitspsychologen häufig begegnen: „Ein klassisches Thema ist Zeitdruck. Der erste Gedanke in Unternehmen ist immer wieder, dass mehr Mitarbeitende in einem betroffenen Bereich eingestellt werden müssen. Eine gute GB Psych schaut an dieser Stelle, ob das wirklich entlasten würde und umsetzbar ist oder ob es stattdessen Prozesse gibt, die angepasst werden sollten, weil es auch mit mehr Personal zur gleichen Fehlbelastung kommen würde.“

Ein Beispiel aus der Praxis veranschaulicht das: Ein Unternehmen sparte seinen Pförtner ein. Stattdessen gab es am Empfang ein Telefon mit einer Kontaktliste, auf der jeder Gast die Durchwahl zu seiner Ansprechperson finden konnte. Das nutzte kaum jemand. Stattdessen liefen die Gäste in den ersten Gang im Erdgeschoss, in dem Controlling, Legal und HR saßen – also hochbezahlte Referenten, die nun durch Empfangstätigkeiten von ihrer eigentlichen Arbeit abgehalten wurden. Daraus ergab sich für sie eine psychische Belastung. Bei so einer Maßnahme ist ein Unternehmen gut beraten, das Thema aus verschiedenen Perspektiven anzuschauen. Es hätte hier keinen Sinn gemacht, weitere HR- und Legal-Mitarbeitende einzustellen. Es brauchte eine effektive Lösung für die Pforte. <

**Simona Honerbach,
Unternehmenskommunikation, ias-Gruppe**

MITARBEITERBINDUNG

„Wir müssen mehr Feel-good anbieten“

Unternehmen sollten ihre Beschäftigten dabei unterstützen, berufliche und persönliche Herausforderungen gut zu kombinieren. Wie das gelingt, haben wir DeDeNet-Gründer Gernot Dähne gefragt.

Obstkorb, warme und kalte Freigetränke für Mitarbeitende – diese Benefits werden mittlerweile oft belächelt und als selbstverständlich hingenommen. Dennoch ist Gernot Dähne stolz, auch sie anzubieten. Doch dabei belässt der Geschäftsführer des niedersächsischen IT-Dienstleisters DeDeNet es nicht: „Das, was wir machen, ist gar nicht so besonders. Es macht die Summe an Angeboten“, sagt Dähne. Er erzählt, dass er vor einiger Zeit einmal alle Nebenleistungen aufgeschrieben habe, von denen seine Beschäftigten profitieren: „Ich war selbst überrascht, wie viel zusammenkam.“ Geburtstagsgutscheine, die Übernahme von Startgebühren, wenn Mitarbeitende oder Teams an Sportveranstaltungen teilnehmen, Homeofficetage, höhenverstellbare Schreibtische für das Arbeiten zu Hause, flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle, gerade auch für junge Familien mit Kindern im Grundschulalter, Fortbildungen, Firmenboni nach Betriebszugehörigkeit, Fahrtkostenzuschüsse für Auszubildende, Inflationsbonus, Fahrradleasing – um nur einige zu nennen.

Doch es ist nicht nur diese lange Liste, die für eine starke Mitarbeiterbindung sorgt. Es ist vor allem die Familienfreundlichkeit des Dienstleisters, auf die Dähne großen Wert legt. „Wir haben immer viel aufgegriffen, was unsere Mitarbeiter bewegt hat. Einfach, weil es sinnvoll und praktisch war.“ Zugute kommt dem Unternehmen dabei, dass die Belegschaft mit 40 Mitarbeitenden, darunter acht Auszubildende, recht klein und familiär ist und die Hierarchien flach sind. Neben Dähne gibt es einen zweiten Geschäftsführer, allerdings keine Personalabteilung. Das braucht es auch nicht, meint der studierte Betriebswirt, denn er habe selbst ein „Faible für Personal“, wie er es nennt: „Wir sind offen für Themen und Mitarbeiterwünsche. Diese verändern sich im Laufe der Lebensphasen.“ Schließlich habe auch er in seiner Karriere von verschiedenen Vorteilen profitiert, beispielsweise, als seine beiden Kinder noch klein waren.



© Patrick Daxenbichler – stock.adobe.com

Bei DeDeNet kann das gesamte Team Vorschläge für Benefits einreichen. Dadurch, meint Dähne, entwickelten sich die Angebote immer weiter. So hätten die Mitarbeitenden früher um flexible Arbeitszeiten gebeten, um ihre junge Familie und ihren Beruf besser vereinbaren zu können. Heute brauchen die ersten Kolleginnen und Kollegen Entlastung, da sie Angehörige pflegen müssten. „Daher macht eine Mitarbeiterin gerade eine Zusatzqualifikation als Pflegecoach.“ Dähne ist sich sicher, dass auch in Zukunft noch neue Themen hinzukommen werden, und will sich auch weiterhin bemühen, diese aufzugreifen und seine Angestellten bei veränderten privaten Herausforderungen zu unterstützen. „Wir haben eigentlich immer einen Weg gefunden, um Wünsche von Mitarbeitern zu erfüllen“, zeigt er sich optimistisch.

Feel-good ist essentiell

Dass er mit dieser lebensphasenorientierten Personalpolitik auf dem richtigen Kurs ist, bestätigt die hohe Mitarbeiterzufriedenheit. „Dank unserer

Familienfreundlichkeit tendiert die Fluktuationssrate innerhalb der Belegschaft gegen null.“ Viele Mitarbeitende seien schon seit ihrer Ausbildung im Betrieb, den Dähne vor 27 Jahren gründete.

Auch versucht sich der mittelständische Betrieb mit seiner Strategie gegenüber größeren Mitbewerbern zu positionieren, die mitunter höhere Gehälter zahlen können als er: „Wir stellen fest, dass die gute Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aspekten gerade für unsere jungen Nachwuchskräfte einen sehr hohen Stellenwert hat.“

Damit nicht alles nur auf dem Papier gut aussieht, sondern auch in der Praxis funktioniert, hat Dähne eine Feel-good-Managerin etabliert. Sie behält das Wohlergehen der Belegschaft im Blick und fungiert als direkte Ansprechpartnerin für die persönlichen Belange jedes Teammitglieds. „Wenn die Mitarbeiter nicht direkt mit uns reden wollen, können sie diese neutrale Kollegin ansprechen“, erklärt die Führungskraft. Diese gebe die Anliegen der Mitarbeitenden anonym an die Unternehmensleitung weiter. →



Gernot Dähne,

Geschäftsführer des Softwareentwicklers DeDeNet, will seinen Mitarbeitenden ein großes Benefitspaket bieten. Eine Feel-good-Managerin in seinem Unternehmen stärkt die Mitarbeiterbindung.

Eine besondere Qualifikation als Feel-good-Managerin braucht es hier nicht. „Wir haben eine Mitarbeiterin gesucht, die anerkannt ist, von anderen respektiert wird, nicht ganz jung oder ganz alt ist, die Kinder hat und die Probleme kennt“, erklärt Dähne. Diese Eigenschaften habe eine seiner Softwareentwicklerinnen mitgebracht, die diese Rolle vor ein paar Jahren übernommen hat.

Die Anliegen, mit denen sich Mitarbeitende an die Feel-good-Managerin wenden, seien vielfältig: „Sie gehen zu ihr, wenn es Stress untereinander gibt, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen, oder auch, wenn das Teamwork mal nicht optimal funktioniert.“ Zudem unterstütze die Managerin die Abteilungen beim Onboarding neuer Mitarbeiter.

Individuelle Lösungen noch ausbaufähig

Natürlich stößt auch das Unternehmen mitunter an seine Grenzen: „Wir versuchen, die Wünsche der Mitarbeiter zu erfüllen, es muss allerdings zum Arbeitsplatz passen und darf nicht von heute auf

morgen geschehen. Wir brauchen ein bisschen Planungszeit“, relativiert Dähne. Zudem sei nicht jeder Wunsch erfüllbar: „Möchte jemand fünf Tage pro Woche im Homeoffice haben, können wir dem in diesem Umfang nicht zustimmen, denn wir haben während der Coronapandemie gemerkt, dass persönliche Kommunikation im Unternehmen wichtig ist.“

Auch bei der Organisation von Elternzeiten sieht Dähne noch Spielraum. Er gibt zu, dass es nicht immer leicht sei für einen so kleinen Betrieb, Elternzeiten gut aufzufangen und für unterschiedlich lange Ausfallzeiten Ersatz zu finden. Da komme es darauf an, die Wünsche des Mitarbeitenden anzuhören, denn: „Wir müssen mehr Feel-good anbieten und jedem vermitteln, dass er als Individuum gesehen wird.“ Kenne ein Unternehmen die Wünsche der Talente, könne es diese mit den Erfordernissen im Betrieb abgleichen, um dann Lösungen zu entwickeln, die für beide Seiten passen. <

Kirstin Gründel

ANZEIGE

**Blaumann
oder Sacco.**

Wer drin steckt, zählt.

„Wir bei Holmes Place finden
passende Kandidat*innen aus den
unterschiedlichsten Berufsgruppen
mit den smarten Recruiting-Lösungen
von onlyfy und kununu.“

Veronica Gersdorf
Recruiting & Employer Branding Specialist
Holmes Place, Premium Fitnessclubs

onlyfy.com/holmes-place

onlyfy
by XING

REZENSION

„Wie ticken die jungen Talente?“

Die Generation Alpha wünscht sich Ausbilderinnen und Ausbilder zum Anfassen statt zum Liken. Das sagt Autor Rüdiger Maas in seinem neuen Buch und gibt Tipps, wie Unternehmen für diese jungen Talente attraktiv sein können.



Rüdiger Maas:
**Generation Alpha – Wie sie tickt
und wie Unternehmen sich darauf
einstellen sollten**
Carl Hanser Verlag
ISBN: 978-3-446-47865-7
108 Seiten
EUR 39,99

© Adrian Beck



Rüdiger Maas,

Autor und Psychologe, erforscht, wie sich Generationen gegenseitig beeinflussen und wie sich das auf Unternehmen und die Gesellschaft auswirkt.

Was steht im Buch drin?

Die ersten Talente der Generation Alpha (Geburtsjahrgänge ab 2010) kommen schon in etwa zwei Jahren auf den Arbeitsmarkt. Geprägt sind sie von externen Einflüssen wie Coronalockdowns, Schulschließungen, vollen Terminkalendern auch in der Freizeit und Digitalisierung. In seinem Buch geht Rüdiger Maas den Fragen nach, wie sich die Generation Alpha von früheren unterscheidet und was Führungskräfte und HR bei der Zusammenarbeit mit diesen künftigen Arbeitnehmern beachten sollten. Der Autor stützt sich dabei auf Erkenntnisse der Generation-Alpha-Studie, die untersucht hat, was die Alphas motiviert und ausmacht.

Was will uns der Autor damit sagen?

In seinem Buch blickt der Autor auf mögliche künftige Herausforderungen im Umgang mit den Arbeitnehmern der nächsten Generation, die heute teilweise noch Kinder, teilweise noch nicht geboren sind. Maas bezeichnet diese Generation als „Generation überbehütet“, die gewohnt ist, immer Bezugspersonen zu haben. Das sollten Unternehmen wissen und neue Talente bei ihren ersten Schritten in der Arbeitswelt eng begleiten,

etwa durch Mentoren. Auch weitere Eigenheiten der Generation Alpha greift Maas auf. So sollte sie mitbestimmen und mitgestalten. Ausbilder und Vorgesetzte sollten daher deren Meinung ernst nehmen. Auch hätten viele Alpha-Talente eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne und eine geringere Frustrationstoleranz. Sie müssten daher schrittweise an neue oder fremde Themen herangeführt werden. Wertschätzung sei bei alledem wichtig, und Kritik müsse behutsam geäußert werden, da sie laut Maas vielen jungen Talenten so fremd sei wie ein Wählscheibentelefon.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch bereitet auf den beruflichen Umgang mit der Generation Alpha vor, bietet neue Erkenntnisse und ist kompakt und praxisorientiert. Wer die Eigenheiten und Wünsche der Alpha-Generation kennt, sie berücksichtigt und Strategien entwickelt, wie sie gut in den Arbeitsalltag integriert werden kann, wird für die Talente ein attraktiver Arbeitgeber sein – ein wichtiger Punkt in Zeiten des Arbeitskräftemangels.

<

Kirstin Gründel

BENEFITS

„Inoffiziell bieten wir Workations schon seit mehr als zehn Jahren“

Workations werden immer beliebter. Wie das Softwareunternehmen Cisco diesen Benefit gestaltet und was Unternehmen beachten sollten, haben wir Personalchefin Katrin Hartmann gefragt.

Frau Hartmann, wo liegen die Chancen, wenn Unternehmen Workations anbieten?

Hartmann: Die Chancen liegen klar in der Mitarbeitergewinnung und in der Talentbindung. Talente wollen Flexibilität, speziell auch die jüngere Generation. Die Option, flexibel arbeiten zu können, auch im täglichen Doing, bringt enorme Wertschätzung. Wir bieten 20 Tage Workation weltweit. Die können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus familiären Gründen nehmen oder damit Urlaub verlängern oder ähnliches. Das Wichtige ist die Flexibilität, die Unternehmen anbieten sollten, um attraktiv zu bleiben.

Und welches sind die Herausforderungen?

Hartmann: Die größte Herausforderung ist die Organisation in den Teams. Wir bieten ein flexibles Modell an, bei dem jeder Mitarbeiter selbst entscheidet, wann und wo er arbeitet – entweder innerhalb oder außerhalb Deutschlands. Dann ist da die Herausforderung, Teams und besonders internationale Teams zu managen. Und drittens muss die Technik stimmen, es braucht gute und einfach zu nutzende Lösungen für WLAN, IT-Security und Videokonferenzen.

Wie managen Sie diese Herausforderungen?

Hartmann: Bei Cisco ist es simpel: Das können alle für sich selbst entscheiden. Das läuft in einer unbürokratischen Abwicklung. Dazu braucht es aber Absprachen mit dem Manager. Das heißt, ich informiere meine Managerin oder meinen Manager; wenn diese einverstanden sind und wir alle Termine, Kunden und Themen, die anstehen, so organisieren können, dass es passt, dann gibt es nur noch das A1-Formular, das der Mitarbeitende ausfüllen muss. Das besagt, dass man in der Zeit außerhalb Deutschlands seine Arbeit leistet.



© vitaliymateha – stock.adobe.com

Unterscheiden sich die Generationen in Bezug auf den Wunsch nach Workations?

Hartmann: Bei uns ist es schon in der Kultur verankert, es ist seit Jahren völlig normal, flexibel arbeiten zu können. Offiziell bieten wir Workations jetzt im dritten Jahr an, inoffiziell schon seit mehr als zehn Jahren. Wahrscheinlich gibt es eine Tendenz, dass jüngere Generationen Workations öfter nutzen. Aber in der Summe ist es bei uns für alle attraktiv und wird von allen genutzt.

Was raten Sie Unternehmen, bevor Sie beginnen, Workations anzubieten?

Hartmann: Es ist grundsätzlich wert, sich damit auseinanderzusetzen. Natürlich ist es aber auch eine Kernfrage der Unternehmenskultur. Es stellen sich die Fragen: Möchte ich das anbieten? In welchem Rahmen kann ich es anbieten? Was sind die Voraussetzungen? Es gibt auch Unternehmen, in

denen es nicht möglich ist, beispielsweise in der Produktion oder in der Pflege. Dort kann man keine Workations machen. Dennoch glaube ich, dass sich jedes Unternehmen die Frage stellen sollte, wie es auf eine andere Art flexibel und kreativ sein kann.

Was müssen Mitarbeitende wissen, die Workation planen?

Hartmann: Die müssen nur wissen, dass sie nicht ungestört gehen können. Wir wollen wissen, wo sie sind, auch gerade für den Notfall ist das wichtig. Also die Abstimmung ist wichtig, vor allem, wenn man auch Kunden betreut, damit vielleicht eine Kollegin oder ein Kollege zum Kunden geht.

Was sind die Stolpersteine bei Workations?

Hartmann: Das Wichtigste ist, dass alle mit solchen Situationen diszipliniert umgehen und sich jeder an Vereinbarungen hält, obwohl er vielleicht →

**Katrin Hartmann,**

Personalchefin bei Cisco Deutschland, rät jedem Unternehmen zu prüfen, welche Flexibilität es seinen Talenten gewähren kann.

gerade mit Blick auf den Strand arbeitet und abgelenkt ist. Als Leader muss ich auch einen Vertrauensvorschuss geben. Beispielsweise haben wir eine türkische Kollegin, die Workation in ihrer Heimat gemacht hat und zwei Wochen Urlaub drangehängt hat. Da sind die wichtigsten Aspekte, dass man vertraut und niemand die Situation ausnutzt.

Welches Feedback erhalten Sie vom Team?

Hartmann: Nur gutes. Ich selbst sehe das exemplarisch, wenn jemand auf Businessnetzwerken schreibt: „Ich mach' jetzt hier Urlaub am Strand und hänge noch zwei Tage Arbeit dran.“ Was ich auch spannend finde: Ein Kollege hat seinen Caravan umgebaut in ein kleines Office und tingelt durch ganz Europa. Sein komplettes Equipment hat er immer dabei. Es gibt also kreative Ansätze.

Was ist den Mitarbeitenden noch wichtig?

Hartmann: Wichtig ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Da möchte ich noch einmal betonen, dass jeder, je nach aktueller Lebensphase und -situation, selbst entscheiden kann, ob, wann

und wo er Workation macht, und wir dabei unterstützen.

Und was melden die Kunden zurück?

Hartmann: Bislang kam nichts Negatives. Ich glaube, das ist dadurch bedingt, dass das für uns nichts Neues ist. Die Kunden kennen unser Unternehmen nicht anders. Bei uns ist viel digital, das war schon immer so. Dass die Kunden das kennen, kommt nicht nur daher, dass wir die Möglichkeit, aus dem Ausland zu arbeiten, anbieten, sondern auch, weil wir grundsätzlich flexibel arbeiten und Homeoffice anbieten. Da tut sich viel bei uns.

Wie lautet Ihr persönliches Resümee?

Hartmann: Wichtig ist, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu haben. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel arbeiten können, unterstützt das die Zufriedenheit und fördert die Bindung. Mein Fazit: Flexibel und kreativ sein, Vertrauen schaffen. Dann ist Workation ein guter Benefit. <

Stefanie Jansen

ANZEIGE

Moderne HR: der Abschied vom Papier? Eine Expertensicht auf die Zukunft im Personalwesen

HR-Suites und -Plattformen gibt es unzählige. Unsicherheit und Fragezeichen dazu ebenso. Wir beantworten die wichtigsten Fragen rund um das moderne Personalwesen. Im **exklusiven Whitepaper** erfahren Sie:

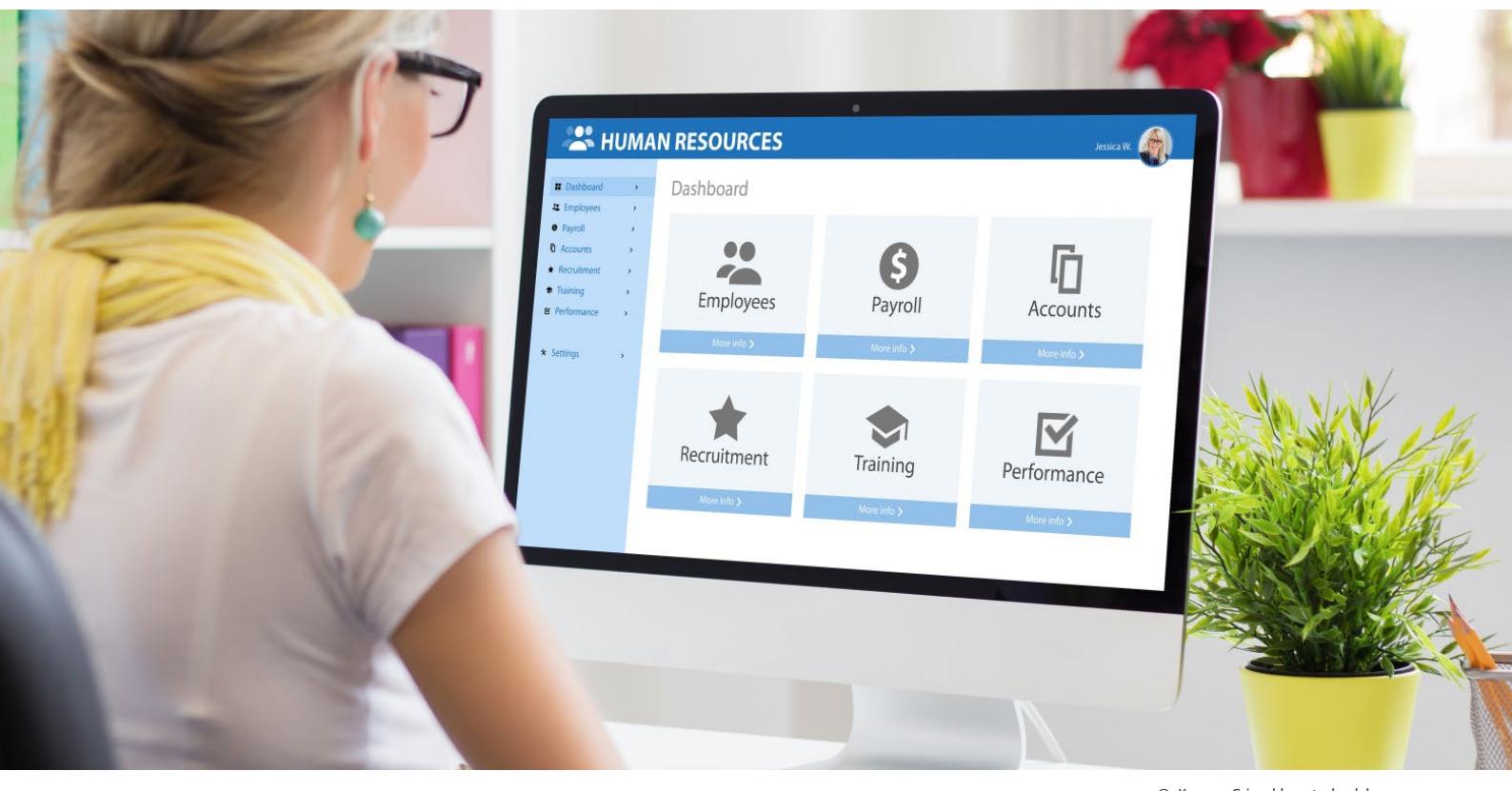
- Was bedeutet «papierloses HR» konkret für Unternehmen?
- Ist die grosse Lösung immer sinnvoll?
- Welche Hürden gilt es zu überwinden?
- Welche E-Mail-Lösung ist hierfür geeignet?

post.ch/papierloses-hr-incamail



DIGITALISIERUNG

Mehr als eine Stempeluhr: HR-Software stärkt Wettbewerbsfähigkeit



© Kaspars Grinvalds – stock.adobe.com

Fachkräftemangel, Lieferengpässe und steigende Kosten – produzierende Unternehmen stehen großen Herausforderungen gegenüber. People-Operations-Software wird als Tool oft unterschätzt, kann jedoch helfen, die Herausforderungen zu meistern.

Das produzierende Gewerbe hat schwierige Jahre hinter sich – und 2023 ließ und lässt kaum eine Verschnaufpause. Auf Pandemie und Lieferstopps folgten Energiekrise, Inflation und steigende Kosten. Herausforderungen, die in vielen Branchen durch akuten Fachkräftemangel verstärkt werden. Die Gründe für letzteren sind vielfältig: Hochqualifizierte Mitarbeitende gehen in den Ruhestand, Nachwuchs ist nicht ausreichend vorhanden. Zugeleich entsteht – trotz Digitalisierungs- und Automatisierungstendenzen – nach wie vor der Großteil der Wertschöpfung durch menschliche Interaktion.

Ein komplexes Thema, auf das es keine einfachen Antworten gibt. Sicher ist aber: Technologie wird ein wichtiger Baustein sein, um Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Während die Potentiale von Automatisierung oder KI im Produktionskontext schon lange diskutiert werden, findet ein Bereich meist wenig Beachtung: das enorme Potential von Software für Workforce- und Workflow-Management. Die richtige HR-Software hilft Unternehmen nicht nur, Betriebskosten zu senken und die Produktivität der Mitarbeitenden zu erhöhen, sondern sie ist auch eine unverzichtbare Waffe im Kampf gegen den Fachkräftemangel.

Versteckte Potentiale heben

Kosten zu senken und zugleich die Produktivität anzukurbeln ist der naheliegendste Weg, die Wertschöpfung eines Unternehmens zu erhöhen. Dabei geht es nicht nur um Materialpreise und Maschi-

nenausfälle, sondern auch um den Beitrag von HR, das durch eine optimale Einsatzplanung und Arbeitsauslastung einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Workforce-Management-Systeme nutzen Echtzeitdaten, um Über- sowie Unterbelastungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern zu können. Sie alarmieren beispielsweise frühzeitig Manager, wenn es Engpässe geben könnte, und schlagen Alternativen vor. Die Software ermöglicht außerdem, Daten nach bestimmten Kriterien zu clustern und auszuwerten. Gab es einen plötzlichen Produktivitätsabfall in einer bestimmten Abteilung oder Niederlassung? Kommt es immer wieder an den gleichen Stellen zu einer massiven Überbelastung der Mitarbeitenden? Diese Datenbasis liefert zielgerichtete Anhaltspunkte, an welchen Stellen Potentiale noch nicht ausgeschöpft oder Interventionen vonnöten sind. →



Maria Schmidt Erthal

beschreibt, wie People-Operations-Software Prozesse vereinfachen kann.

Zugleich bietet People-Operations-Software eine einfache und effektive Gelegenheit zur Teilautomatisierung: Verwaltungsaufgaben etwa kann problemlos die Software übernehmen. Wissensdatenbanken und online verfügbare Formulare oder Richtlinien erlauben es Mitarbeitenden, selbst aktiv zu werden und so nicht nur die eigene Employee-Experience zu verbessern, sondern auch Führungskräfte zu entlasten.

Auch Bereiche wie Payroll und Compliance profitieren von teilautomatisierten Systemen. Ein Beispiel: Gehaltsabrechnungen. Während Unterbezahlung oder große Überbezahlungen normalerweise schnell auffallen, bleiben kleine Überbezahlungen bis zu 3 Prozent oft unbemerkt. Digitale Stempeluhrn und Echtzeitdaten eliminieren Fehler. Auch arbeitsrechtliche Verstöße – etwa fehlende Ruhezeiten oder exzessive Überstunden – werden erfasst und gemeldet. So vermeiden Unternehmen Strafzahlungen, die durch eine Missachtung der Complianceregelungen entstehen können.

Mitarbeitende finden und binden

Die Auslastung und gegebenenfalls auch Überlastung der Mitarbeitenden im Blick zu haben ist jedoch nicht nur aus rechtlicher Sicht essentiell. Auch für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz bieten Softwarelösungen wichtige Impulse. Dauer-Überstunden und fehlende Ruhezeiten führen zu Übermüdung oder sogar Burn-out. In der Folge leidet die Gesundheit der Mitarbeitenden, ebenso ist deren Sicherheit beeinträchtigt. Und letztlich sind längere krankheitsbedingte Ausfälle auch eine finanzielle und kapazitive Belastung.

Diese Situation ist umso prekärer, da Schlüsselstellen in vielen Unternehmen schon jetzt zu knapp besetzt sind. In einer Befragung von UKG berichteten im Jahr 2021 noch 63 Prozent der Unternehmen über Schwierigkeiten, für sie entscheidende Stellen zu besetzen. 2022 waren es bereits 87 Prozent, eine Trendwende ist nicht in Sicht. Qualifizierte Mitarbeitende zufriedenzustellen und im Unternehmen zu halten wird so auch für HR-Abteilungen eine immer wichtigere Aufgabe. Eine leistungsstarke HR-Software warnt nicht nur vor zu hohen Belastungen, sondern zeigt genau an, wo, wann und in welchem Umfang diese auftreten. So entstehen wertvolle Anhaltspunkte für mögliche Gegenmaßnahmen.

Gerade in der Nachwuchsgeneration Gen Z gehört neben Gehalt und Jobsicherheit inzwischen auch eine gewisse Flexibilität in der Schichtarbeit

zu den wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Auch hier erleichtern Softwaretools Führungskräften wie Mitarbeitenden die Arbeit. Letztere können etwa ihre Verfügbarkeiten vorab in das System einpflegen, so dass Abwesenheiten schon bei der Einsatzplanung berücksichtigt werden können. Muss doch einmal eine Schicht getauscht werden, organisieren sich Mitarbeitende selbstständig im Rahmen der Plattform: Das System zeigt ihnen im Idealfall sogar direkt an, welche Kolleginnen und Kollegen mit vergleichbaren Qualifikationen zum gefragten Zeitpunkt verfügbar sind.

Dies deutet bereits auf einen weiteren Aspekt hin, der für Mitarbeitende bedeutsam ist: Sie wollen das Gefühl haben, im Unternehmen gehört zu werden und selbst wirksam werden zu können. Kommunikationsplattformen und effiziente Kommunikationswege können helfen, das Engagement zu erhöhen, und zugleich alle im Unternehmen befähigen, selbstverantwortlich und produktiv zu arbeiten.

Komplettlösung statt Klein-Klein

Die beschriebenen Beispiele zeigen: Verschiedene Anwendungen in den Bereichen Workforce-Management, HR-Services und HR-Tools bieten viele Möglichkeiten. Doch im Softwareschubel größerer Unternehmen ist schon so mancher Mitarbeitende verlorengegangen.

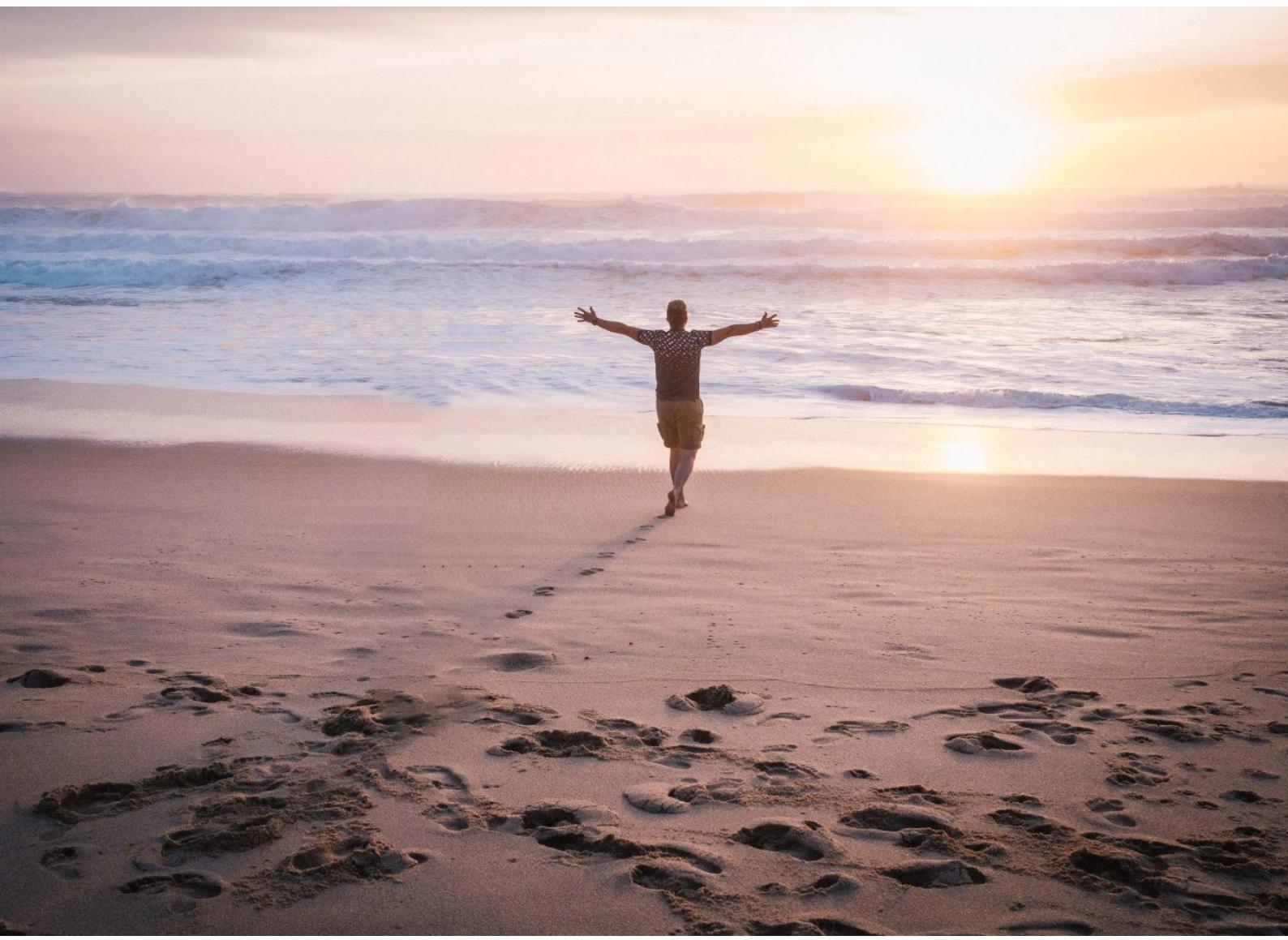
Statt die eigene Belegschaft mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen zu überfordern, lohnt es sich, auf ein einziges integriertes System zu setzen. Modulare Lösungen können von Zeit erfassung und -auswertung über Wissensmanagement und Einsatzpläne bis hin zu Workflow-Management alles abbilden. Welche Elemente dabei zum Einsatz kommen, liegt an den individuellen Bedürfnissen jedes Unternehmens.

Speziell für international agierende Unternehmen kommt ein zusätzlicher Aspekt hinzu: Complianceregelungen und rechtliche Vorschriften, etwa zur Erfassung und Auswertung von Daten, variieren von Land zu Land. Daher kann es vorteilhaft sein, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der neueste Entwicklungen stets im Blick hat. Richtig eingesetzt, birgt People-Operations-Software enorme Potentiale zur Wertsteigerung – bei verhältnismäßig geringem Aufwand. <

Maria Schmidt Erthal,
Senior Solutions Consultant, UKG

FLEXIBLE ARBEITSZEIT

Neun Monate arbeiten, drei Monate frei



© Manuel Spors

Ein österreichischer Unternehmer nimmt ein Viertel seiner Arbeitszeit, also drei Monate im Jahr, frei. Das kann auch in größeren und mittelständischen Unternehmen funktionieren, ist er überzeugt.

„Wenn das, was wir machen, bei einem Unternehmer eine Idee auslöst, irgendetwas zu verändern, dann ist schon viel gewonnen“, sagt Solounternehmer Manuel Spors. Der Berater sprudelt vor Ideen, unter anderem dazu, wie Unternehmen –

sein eigenes eingeschlossen – das Arbeitsleben anders gestalten können und so glücklichere Mitarbeitende haben. „Ich bin kreativ“, sagt der Österreicher über sich selbst und ergänzt: „Ich liebe es, mir Dinge zu überlegen, die für andere verrückt klingen.“

Eine seiner Ideen: Neun Monate im Jahr arbeiten, drei Monate frei haben. Nach diesem Modell arbeitet der Selbständige schon seit einigen Jahren. Damit das gelingt und keine Kundenaufträge seine Pläne durchkreuzen, legt er jeweils ein Jahr

im Voraus mehrere Auszeiten für das nächste Jahr fest. Eine davon dauert mindestens anderthalb Monate. Weitere kürzere nimmt er über das Jahr verteilt. Spors betont, dass die Auszeiten nicht am Stück genommen werden müssen: „Es geht darum zu sehen, dass man sich diese Zeit nehmen kann. Jeder kann sie sich nehmen.“

In die Auszeiten legt Spors keine Termine und nimmt auch keine Aufträge an. Natürlich könnte es passieren, dass er schon mal einen Auftrag verliert, aber „es gehört dazu, dass du nicht immer →

**Manuel Spors**

befürwortet individuelle Arbeitszeitmodelle, die zum jeweiligen Unternehmen passen, und ermutigt Betriebe, auch kreative Lösungen auszuprobieren.

nur dem Geld nachläuft, sondern auch mal auf einen Auftrag verzichtest.“ Denn: Wer sich Freiheit wünsche, müsse auch nein sagen können, so der gelernte Automechaniker und leidenschaftliche Fotograf.

Nein sagen fiel dem Jungunternehmer früher selbst schwer. In seiner Anfangszeit als Selbständiger, damals war er gerade einmal 20 Jahre alt, habe er jeden Auftrag angenommen und nicht auf sich und seine Gesundheit geachtet. „Ich war immer im Abarbeiten gefangen, von früh bis spät“, erinnert er sich. Dann hatte er, als er eines Nachts übermüdet von der Arbeit nach Hause fuhr, einen Autounfall. Dieser habe ihn zum Umdenken gezwungen. Seither plant der Salzburger feste Auszeiten in sein Berufsleben ein.

Für Spors und seine Frau, die mit ihm arbeitet, sind die Auszeiten einer der größten Firmenwerte: „Immer, wenn wir im Ausland waren und zurückkamen, hatten wir mehr Energie, waren motivierter und hatten neue Ideen. Die würden sonst nicht kommen.“

Flexible Arbeitszeit ist ein Unternehmenswert

Der 25-Jährige ist überzeugt, dass jedes Unternehmen solch ein Modell oder ein ähnliches umsetzen kann. „Es gibt ganz viele verschiedene Modelle“, sagt er. So habe er ein Sportunternehmen beraten, dessen Mitarbeitende in der Hauptaison mehr Stunden arbeiten als in der Nebensaison. Ein Verlag habe angefangen, zwei Monate im Jahr Betriebsferien zu machen, einen Monat im Sommer und einen im Winter, wenn ohnehin keine Projekte anstehen. In dieser Zeit beantworteten die Mitarbeitenden nur an einem Tag pro Woche Mails.

In einem weiteren Unternehmen, einem mittelständischen Familienunternehmen für Elektrotechnik, arbeiteten die Beschäftigten eine Woche lang vier Tage und in der Folgewoche fünf Tage. Die Bilanz des Familienunternehmens: In der Vier-Tage-Woche sind die Mitarbeitenden schneller als in der Fünf-Tage-Woche, weil sie wissen: „Wenn wir heute noch etwas durchziehen, haben wir morgen frei“, sagt Spors.

Ein individuelles Modell für jedes Unternehmen

Er empfiehlt jedem Unternehmen zu schauen, welche Art von Flexibilität für dieses passe. Dabei könne jeder auf seine Weise vorgehen, denn ein Patentrezept für alle gibt es nicht. Der Unterneh-

mer veranschaulicht: „Wer hat beschlossen, dass ein Ladengeschäft immer von 9 bis 18 Uhr geöffnet sein muss?“ Das habe sich so eingebürgert, aber denkbar sei auch, dass ein Ladeninhaber sein Geschäft nur an den umsatzstärksten Tagen von Mittwoch bis Samstag öffnet. Dann würden die Stammkunden vermutlich weiterhin kommen und sich der Umsatz lediglich verlagern.

Einen weiteren Tipp hat Spors parat: Wenn ein Unternehmen ein Modell für flexible Arbeitszeit suchte, solle es nur ein einziges Modell einführen. Denn er hat festgestellt: „Alles andere ist zu kompliziert.“ Bei mehreren Modellen könnten sich Mitarbeitende schnell benachteiligt fühlen, falls sie den Eindruck haben, dass andere Mitarbeitende etwas bekommen, das ihnen nicht gewährt wird. „Es kommt eher etwas Positives heraus, wenn alle ein Modell gemeinsam umsetzen.“

Seien Sie mutig, Neues auszuprobieren!

Der Berater, der viel im DACH-Raum unterwegs ist, bedauert, dass hier oft große Skepsis herrsche, etwas Neues in der Arbeitswelt zu testen. „In den USA wird schnell mal etwas ausprobiert. Mehr als dass sich nichts verbessert, kann nicht passieren.“ Immerhin gebe es hierzulande Firmen, die in einem „schleichenden Prozess“, wie er es nennt, neue Wege beschreiten. So probierten sie eine Neuordnung zunächst eine Zeitlang aus und zogen dann Bilanz, bevor sie es fortsetzten.

Diesen Mut wünscht er noch mehr Unternehmen, auch wenn er schon einen leichten Aufwärtstrend sieht: „Ich merke, Unternehmen werden immer offener. Ansonsten könnten sie auch in Zukunft Schwierigkeiten bekommen, denn Arbeit wird sich verändern.“ Spors geht zum einen davon aus, dass es künftig immer mehr Projektarbeiter und Freelancer geben wird, die selbst entscheiden können, wie viel sie arbeiten, und flexible Arbeitszeiten einfordern werden. Zum anderen wünschen sich die jungen Talente der Gen Z, zu der auch er zählt, in erster Linie eine ausgeglichene Work-Life-Balance. „Sie wollen lieber ein gutes Leben und jedes Wochenende die Freiheit haben, etwas zu unternehmen, anstatt Vollzeit zu arbeiten, ein Haus zu besitzen und eine gute Pension zu bekommen“, fasst er zusammen. Wer diese Talente für sich gewinnen möchte, muss also kreative Ideen mutig umsetzen.

<

Neuerscheinung zum Thema

Seine Gedanken zu modernem Arbeiten hat Manuel Spors in seinem Buch „[Neun Monate arbeiten und drei Monate frei](#)“ aufgeschrieben, das am 25. Oktober 2023 im Goldegg-Verlag erscheint.

Kirstin Gründel

Personalwirtschaft Digital für Studierende

Inklusive E-Paper und
Personalwirtschaft+

Hier online bestellen &
durchstarten:



www.personalwirtschaft.de/abo/fuer-studierende

**Hol dir alle digitalen Inhalte
der Personalwirtschaft mit
einem Zugang!**

- ✓ Wissen, was wichtig ist im Job HR:
Insights, Storys, Analysen
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf
personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Die aktuellen Magazin-Ausgaben
als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv der
Personalwirtschaft recherchieren
- ✓ Dein Invest als Studentin oder
Student: nur 29,- Euro pro Jahr

Pw⁺

Personalwirtschaft



© Song_about_summer – stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

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

Geschäftsführung:

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

Herausgeber:

Erwin Stickling

Redaktion:

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

Titelbild:

Katleho Seisa/peopleimages.com – stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

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

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

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

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

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