

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



## HR-Trends 2022

WAS HR IM  
KOMMENDEN JAHR  
ERWARTET

**Unternehmenskultur**  
Verantwortungsvolles  
Führen und Compliance  
werden immer wichtiger

**Psychische Gesundheit**  
Hilfe für überlastetes  
Personal

**Betriebliche Mobilität**  
Unternehmen müssen  
umdenken

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

das Jahr 2021 hat – wie auch schon das Vorjahr – HR herausgefordert. Infolge der Coronapandemie mussten Personalabteilungen oft als Krisenmanager agieren und ihre ohnehin schon vollen To-do-Listen um weitere Aufgaben ergänzen.

Wagen wir in diesen Zeiten einen Blick auf das kommende Jahr 2022. Auch wenn wir es alle gehofft haben: Die Pandemie ist nicht vorbei und wird uns weiterhin beschäftigen. Auch unsere Zusammenarbeit wird das epidemische Geschehen in den kommenden Monaten noch prägen. Nicht nur werden Mitarbeiter im Home-Office sitzen, und HR muss deren Zusammenarbeit begleiten, sondern auch HR muss – vielfach aus heimischen Büros heraus – die eigenen Prozesse managen, sich dabei neu aufstellen und seine künftige Rolle im Unternehmen definieren und prägen.

Hinzu kommen weitere Trends, die HR 2022 begleiten werden: So müssen Personaler Führungs-

kräfte dabei unterstützen, verantwortungsvoll zu führen; sie müssen Talente weiterentwickeln und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass die Belegschaft nicht überlastet wird; sie müssen Diversität und Inklusion in Unternehmen fördern und den Wünschen von Mitarbeitern nach mehr Flexibilisierung und Individualisierung gerecht werden; nicht zuletzt müssen sie die Digitalisierung vorantreiben.

Viele dieser Aspekte greifen wir in der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals auf. Damit möchten wir Ihnen Impulse für Ihre tägliche, aber auch für Ihre strategische HR-Arbeit geben.

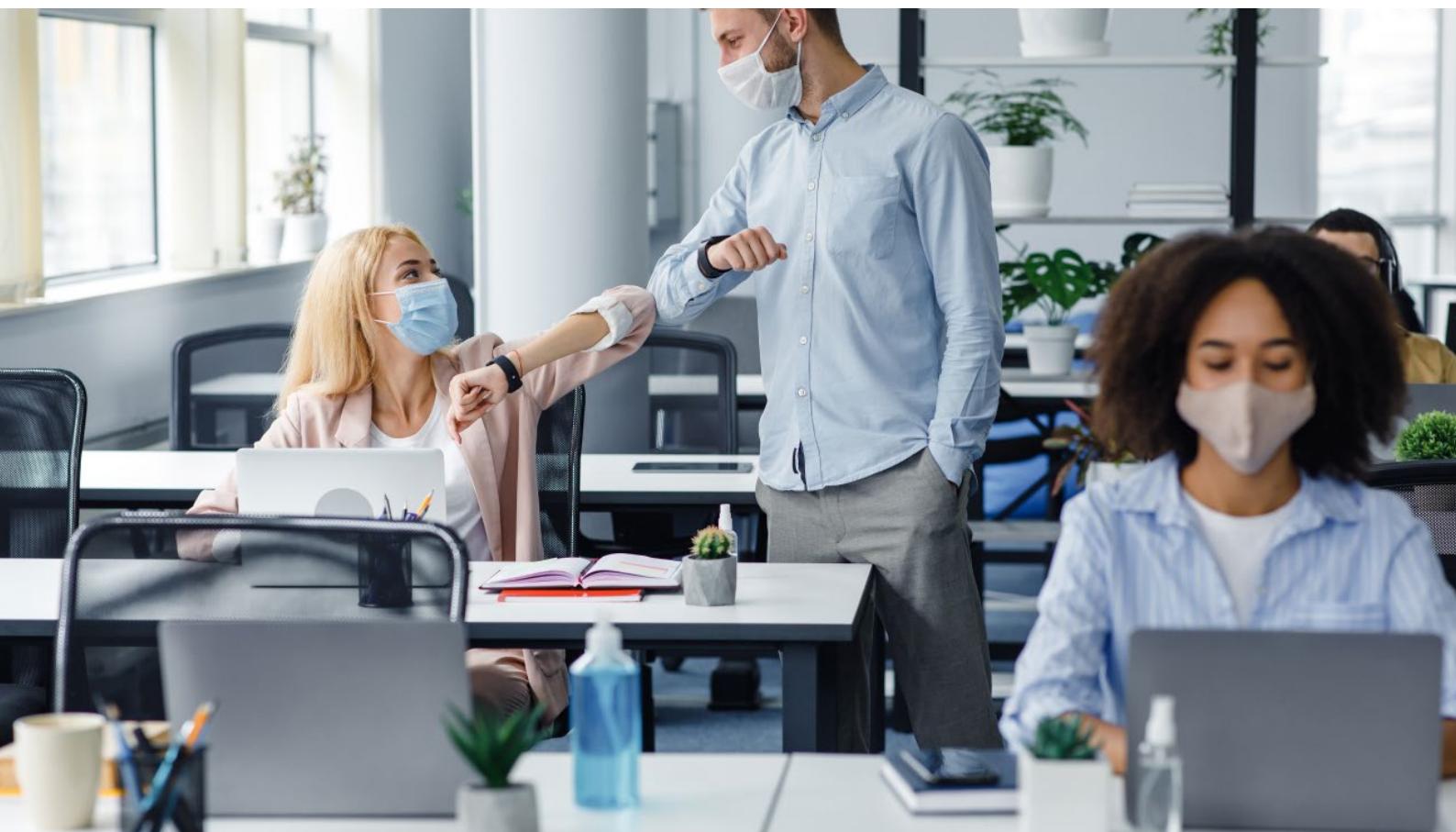
Wir wünschen Ihnen besinnliche Feiertage, kommen Sie gut in das Jahr 2022, und vor allem: Bleiben Sie gesund!

Kirstin Gründel  
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Neues aus der HR-Welt</b>	<b>4</b>
<b>HR-Trends</b> Verantwortungsvolles Führen und Compliance werden im Jahr 2022 noch wichtiger	<b>5</b>
<b>Digitalisierung</b> Studie: So wird unsere Zusammenarbeit im Jahr 2030 aussehen	<b>8</b>
<b>Arbeitsrecht</b> Compliancefalle Freelancer – Unternehmen sollten sich gut beraten lassen	<b>10</b>
<b>Reboarding</b> Der „zweite erste Arbeitstag“: Mitarbeiter nach Kurzarbeit und Home-Office wieder integrieren	<b>13</b>
<b>Psychische Gesundheit</b> Überlastetes Personal: Burn-out und die versteckten Kosten	<b>15</b>
<b>Deutscher Human Resources Summit</b> Die Krise als Katalysator für Veränderungen	<b>19</b>
<b>Rezension</b> HR muss sich mit seiner Struktur beschäftigen	<b>21</b>
<b>New Work</b> Kommunikations- und Teamfähigkeit – Kern digitaler Zusammenarbeit	<b>22</b>
<b>Fuhrparkmanagement</b> Elektrisch, nachhaltig, vernetzt – Unternehmen müssen bei Mobilität umdenken	<b>24</b>
<b>Impressum</b>	<b>27</b>

**Impulse vom HR-Summit**  
„Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter in den Fokus stellen“





## Neues aus der HR-Welt

### Studie: neue Anforderungen an HR

Die Personalabteilung steht im Zentrum des Wandels der Arbeitswelt – und muss sich dabei selbst neu justieren. Wie, das zeigt die neue [Studie „Hybrid HR“](#). Für die Studie hat das Magazin Personalwirtschaft in Zusammenarbeit mit dem Researchteam im F.A.Z.-Fachverlag 208 Personalrinnen und Personalrler befragt. Die Befragung wurde durch vertiefende Workshops mit 22 Praktikerinnen und Praktikern ergänzt.

Nach den Studienergebnissen befürchten acht von zehn Personalrinnen und Personalrler, dass die neue Arbeitswelt Spannungen in der Belegschaft mit sich bringt, etwa, wenn ein Teil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig im Home-Office arbeitet, während der andere Teil seinen Dienst im Unternehmen verrichten muss. Dieses Spannungsfeld sorgt für neue Aufgaben im Personalbereich und damit potentiell auch für eine neue Sichtbarkeit der Personalabteilungen in Unternehmen.

### Rückkehr ins Büro: Arbeitnehmer stellen Bedingungen

Vier von zehn Arbeitnehmern möchten nach den Phasen des Home-Office wieder regelmäßig mindestens für einige Tage pro Woche an ihre Büroschreibtische zurückkehren – allerdings nur unter bestimmten Bedingungen. Zu diesem Ergebnis kommt eine [Studie](#), an der mehr als 6.000 Büroangestellte aus kleinen und mittleren europäischen Unternehmen teilgenommen haben.

Insbesondere jüngere Angestellte machen laut der Studie ihre Entscheidung, ins Büro zurückzukehren, von Faktoren abhängig, die für sie im Laufe der Pandemie an Bedeutung gewonnen haben. So wünscht sich die Mehrheit mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und betont zugleich die Wichtigkeit direkter Kontakte mit Kollegen. Laut Studie dürfen Büros künftig vor allem als Orte der Begegnung wahrgenommen werden. Unternehmen sollten dafür die Grundlagen schaffen und kollaborative Strukturen fördern.

### Bausteinsystem bei Benefits

Unternehmen können Talente anziehen, wenn sie Benefits anbieten, mit denen sie auch Gesundheit und Wohlbefinden fördern. Im Laufe der Pandemie haben diese Benefits an Bedeutung gewonnen. Viele Unternehmen reagieren bereits darauf, wie der [Benefits Trends Survey](#) zeigt. Demnach planen acht von zehn Unternehmen in Deutschland, innerhalb der kommenden zwei Jahre ihre Mitarbeiterbenefits stärker auf eine Optimierung von Gesundheitsbenefits auszurichten. Dadurch wollen sie Produktivitätsverluste, Fehltage und Fluktuation eingrenzen.

Doch vielen Unternehmen fehlt eine klare Benefitsstrategie. Ein Bausteinsystem, aus dem sich Mitarbeiter das für sie passende Benefitsprogramm selbst zusammenstellen können, kann helfen. Für Unternehmen hat das den Vorteil, dass sie das Programm Stück für Stück erweitern können und der Verwaltungsaufwand mittels einer digitalen Plattform überschaubar bleibt.

## HR-TRENDS

# Verantwortungsvolles Führen und Compliance werden im Jahr 2022 noch wichtiger



Drei Trends werden die HR-Branche im Jahr 2022 vor allem beschäftigen: die zunehmende Abhängigkeit von Fachkräften, der steigende Bedarf an ethischer Führung sowie Proaktivität bei der Compliance.

HR-Experten weltweit müssen sich darauf einstellen.

Welche Entwicklungen prägten die Personalarbeit in diesem Jahr? Was lässt sich daraus für das kom-

mende Jahr ableiten? – Antworten darauf sucht jährlich ein Verbund aus HR-Experten von UKG sowie Sozialwissenschaftlern. Die Prognose des Workforce Institute für 2022: Drei Megatrends werden Personaler besonders beschäftigen.

## HR-Trend 1: Fachkräftemangel

Die Daten zeigen schon lange in die Richtung, und auch das Expertengremium erwartet, dass es

Arbeitgebern künftig zunehmend schwerer fallen wird, Fachkräfte einzustellen und zu halten, was unter anderem auf die „große Resignation“ und den weiter zunehmenden Arbeitskräftemangel infolge der Coronapandemie zurückzuführen ist. Ein weiterer Faktor: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen jetzt und in Kürze in Rente. Jedes fünfte deutsche Unternehmen leidet derzeit unter Fachkräfteknappheit, wie das KfW-ifo-Fachkräftebarometer bereits im Juni 2021 aufzeigte. →

**Wieland Volkert**

empfiehlt Unternehmen dringend, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein.

Das bedeutet unter anderem: Arbeitgeber müssen darauf achten, Mitarbeiter intern weiterzuentwickeln. Seien es Investitionen in die Ausbildung von Lehrlingen oder in die Aufwertung von Fachkräften, deren Aufgaben von Bürotätigkeiten bis hin zu Produktion reichen – Unternehmen müssen Mitarbeiter besser qualifizieren und sie gleichzeitig von Routinetätigkeiten entlasten.

Angesichts des Fachkräftemangels gilt es in gleichem Maße, bestehende Talente zu halten, beispielsweise über eine Employee-Experience, die die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und deren jeweilige Arbeits- und Lebenssituationen berücksichtigt. Employee-Experience beschreibt, wie ein Mitarbeiter „sein“ Unternehmen täglich erlebt, vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden: Dazu gehören der Umgang mit Kollegen, Kolleginnen und mit Führungskräften, aber auch, wie modern die Arbeitsmittel vor Ort oder im Home-Office sind, wie schnell Vorgesetzte oder die HR-Abteilung Anfragen beantworten und wie flexibel sie auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen.

Experten und Expertinnen sind sich einig: Alle Mitarbeiter haben zunehmend höhere Ansprüche an ihren Arbeitgeber – und sind schneller bereit zu wechseln, sobald diese Ansprüche nicht erfüllt werden. Im umgekehrten Fall: Zufriedene Mitarbeiter bleiben länger und empfehlen „ihr“ Unternehmen weiter.

## HR-Trend 2: ethische Führung

Führungskräfte können nicht mehr darauf hoffen, den Unternehmenswert zu steigern, ohne zugleich gemeinsame Werte zu fördern. Purpose und Profit gehören zusammen. Die Coronapandemie hat diese Erkenntnis verstärkt und vorangetrieben.

Unternehmen können und müssen in eine Kultur ethischer Führung investieren. Vertrauen, Transparenz, Zuhören und Engagement werden deshalb im Jahr 2022 ganz oben auf der Prioritätenliste der Unternehmen stehen müssen, wie auch die Studie „[Trust in the Modern Workplace](#)“ des Workforce Institute feststellte. Diese Faktoren erweisen sich als grundlegende Voraussetzungen für Unternehmen, die Pandemie und die Auswirkungen für die Organisation überstehen zu können.

Eine ethische und moralisch verantwortungsvolle Unternehmensführung ist auch in den ESG-Nachhaltigkeitskriterien verankert, die den Blick auf die Berücksichtigung von Kriterien aus

den Bereichen Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) legen. Zudem wurde im September 2021 die [ISO-37000-Norm](#) als eine offizielle Definition einer guten Unternehmensführung verabschiedet. Diese Norm hat ein Expertengremium aus 70 Ländern entwickelt. Sie bietet eine einzige, weltweit akzeptierte Referenz für alle Arten von Organisationen, unabhängig von deren Größe, Art und Standort.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung legt also den Grundstein für den langfristigen Erfolg von Organisationen und Unternehmen, die zum Schutz und zur Wiederherstellung der sozialen, wirtschaftlichen und natürlichen Umweltsysteme beitragen.

## HR-Trend 3: proaktiver Complianceansatz

Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie davon profitieren, wenn sie soziale, ethische und nachhaltigkeitsrelevante Normen einhalten, noch bevor sie durch staatliche Regularien dazu angehalten werden. Sie brauchen einen proaktiven Complianceansatz. Ein gutes Beispiel dafür geben Unternehmen, die früh während der Pandemie ihre Mitarbeiter ins Home-Office schickten, noch bevor es offizielle Vorgaben dazu gab. Andere Beispiele betreffen die Diskussion über Diversität in Führungsetagen, Höchstgrenzen des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes für Dienstwagen oder ein Flugverbot für Geschäftsreisen auf kurzen Strecken.

Insbesondere Unternehmen, die weltweit Mitarbeiter einsetzen, müssen neben den regionalen Anforderungen auch die internationalen Rechtsvorschriften beachten. Um die Entwicklung globaler, komplexer Personalsysteme zu erleichtern, ist es sinnvoll, HR digital aufzustellen. So können Unternehmen sensible Personaldaten revisionssicher managen und Prozesse maßgeschneidert an die regionalen Gegebenheiten anpassen.

Unternehmen agieren nicht nur innerhalb eines rechtlichen Rahmens, sondern auch innerhalb der gesellschaftlichen Akzeptanz. Beide Bereiche müssen sie gleichermaßen bedenken. Denn klar ist: Partner, Investoren, Mitarbeiter und Kunden achten zunehmend darauf, ob sich Unternehmen sinnstiftend verhalten – oder ob sie durch ihr Handeln Umwelt und Gesellschaft schaden. <

**Wieland Volkert, Country Manager Central Europe & Netherlands bei UKG (das neue PeopleDoc)**



# Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

Frankfurter Allgemeine und Süddeutsche Zeitung erreichen gedruckt und digital die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte zählen ebenso dazu wie ambitionierte Young Professionals. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

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

**REPUBLIC**  
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

## DIGITALISIERUNG

# Studie: So wird unsere Zusammenarbeit im Jahr 2030 aussehen



Zahlreiche Unternehmen und ihre Mitarbeiter in Büros haben die Vorteile des standortunabhängigen Arbeitens in der Pandemie geschätzt. Ihre Zusammenarbeit hat sich insgesamt verändert. Was nach der Pandemie bleiben wird und wie wir künftig zusammenarbeiten werden, dem ist eine Studie nachgegangen.

Die Coronapandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert und für einen Digitalisierungsschub gesorgt. Auch HR-Abteilungen profitieren von der

zunehmenden und beschleunigten Digitalisierung. Sie erleichtert Administrationsprozesse und Routineaufgaben und schafft so den erforderlichen Raum und die Zeit, damit sich HR als strategischer Partner und Berater von Fachabteilungen positionieren kann.

Doch was bedeutet das konkret für HR-Abteilungen? Antworten darauf gibt die [Studie „Digitales Arbeiten 2030“](#), die F.A.Z. Business Media | research und Cornerstone OnDemand gemeinsam durchgeführt haben. Insgesamt 238 Führungskräfte haben sich an der Befragung beteiligt.

Im Rahmen der Studie haben sich insbesondere vier zentrale Aspekte herauskristallisiert.

## 1. Flexibilisierung der Arbeit birgt Herausforderungen

Viele Beschäftigte und Unternehmen haben in der Pandemie die Vorteile flexiblen Arbeitens geschätzt gelernt. Was als Maßnahme zur Krisenbewältigung begann, wird künftig unsere Zusammenarbeit prägen. Modelle flexibler Arbeit werden sich weiter durchsetzen, und Home-Office wird in vielen Betrieben, zumindest tageweise, bleiben.



Doch das birgt auch Herausforderungen: Langfristig muss es neue Arten der Zusammenarbeit geben. Die große Mehrheit der Unternehmen hat sich dazu bereits Gedanken gemacht, so ein Ergebnis der Studie. Die Mehrheit (53 Prozent) setzt künftig auf hybrides Arbeiten – also einen Wechsel zwischen Büro- und Home-Office-Tagen –, bei dem die Mitarbeiter überwiegend im Büro und nur ab und zu an einem anderen Einsatzort arbeiten. Nur 3 Prozent der Befragten geben an, sich noch keine Gedanken über das zukünftige Arbeiten gemacht zu haben.

Dauerhaftes flexibles Arbeiten an unterschiedlichen Einsatzorten erfordert neue Führungsleitlinien, neue Formate der Kommunikation, aber auch Kommunikationsregeln. Die Teamzusammengehörigkeit muss gefördert, die Organisation der Arbeit verändert werden, auch, damit sich Privat- und Berufsleben nicht vermischen. Zudem müssen Unternehmen den Einsatz von Digitaltechnologien mitdenken. Das alles sehen die Befragten als Herausforderungen der kommenden Zeit an.

strategischer Partner. Aus Sicht der befragten Personal- und Unternehmensentscheider ist die Zeit von HR als rein administrativer Dienstleister endgültig vorbei. Vielmehr muss HR jetzt seine Rolle als strategischer Partner annehmen und ausfüllen.

Zugute kommt den Personalern dabei, dass neue Technologien HR-Prozesse erleichtern und sich dadurch alltägliche administrative Aufgaben schneller erledigen lassen. Das schafft in den HR-Abteilungen Zeit für andere – strategische und beratende – Aufgaben. Fast die Hälfte (46 Prozent) der Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen gibt an, dass ihre HR-Abteilungen bereits strategische Aufgaben übernehmen. In jeweils fast ebenso vielen der befragten Unternehmen (45 Prozent) übernahm und übernimmt HR in der Pandemie zudem die Rollen eines Beraters beziehungsweise Krisenmanagers – kein Wunder, denn HR steht an der Schnittstelle zur Belegschaft. Damit sind die Personalen neben den direkten Vorgesetzten die erste Anlaufstelle bei Fragen rund um die Arbeitsorganisation, die sich gerade während der Pandemie stetig verändert.

Aber auch für die eigenen Prozesse ergeben sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten: Strukturierte, digital erfasste Daten verändern den Blick auf die eigenen Mitarbeiter. Das Recruiting verändert sich durch die Digitalisierung, und auch das lebenslange Lernen erhält durch E-Learning neue Möglichkeiten.

## 2. Unternehmenskultur verändert sich

Sind Teile der Belegschaft regelmäßig nicht im Büro, sondern über mehrere Standorte – auch im Home-Office – verteilt, wirkt sich das auf die Unternehmenskultur aus. Insgesamt sehen zwei Drittel (66 Prozent) der Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen, dass die Coronapandemie einen Kulturwandel in ihren Unternehmen eingeleitet hat. Führungskräfte müssen die neue Kultur gestalten und an die neuen Gegebenheiten anpassen, damit auch im Rahmen von hybrider Arbeit reibungslose Abläufe gewährleistet sind. Sie müssen die neue Kultur aber auch vorleben.

Dazu brauchen sie auch neue digitale Kommunikationskanäle und passende Kommunikationsformate. Zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihre Mitarbeiter noch kein ausreichendes digitales Know-how hätten.

Auch wenn sich digitale Kommunikationskanäle in vielen Situationen bewährt haben, muss die neue Kultur berücksichtigen, dass physische Treffen nicht vollständig zu ersetzen sind. Nur durch direktes soziales Miteinander können Teams zusammenwachsen und ihren Zusammenhalt stärken.

## 4. Corona hat Digitalisierung von HR beschleunigt

Insgesamt hat die Coronapandemie wie ein Katalysator in HR gewirkt und in den Personalabteilungen einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Das gibt die große Mehrheit (73 Prozent) der befragten Führungskräfte an. Doch die Digitalisierung allein ist kein Garant für Erfolg. HR muss die digitalen Tools und den Schwung nutzen, um seine neue Rolle gut auszufüllen. Für 71 Prozent der befragten Entscheider und Entscheiderinnen ist daher die größte Herausforderung für HR in den kommenden Monaten, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen. Drei Fünftel (61 Prozent) halten es zudem für sehr herausfordernd, ein neues Mindset zu etablieren und den Wandel der Unternehmenskultur zu begleiten.

Die komplette Studie können Sie [hier](#) herunterladen.

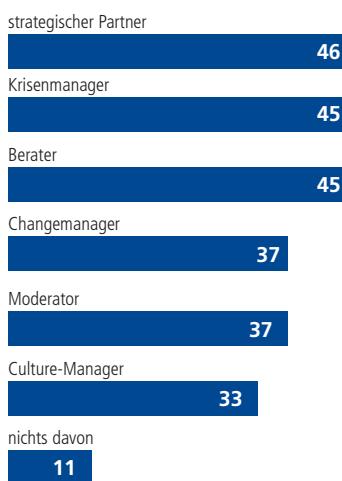
**Kirstin Gründel**

1) Mehrfachnennungen möglich

### HR trägt strategische Verantwortung

Antwort auf die Frage: „Welche Rollen beziehungsweise Funktionen übernimmt HR in Ihrem Unternehmen während der Coronapandemie?“; in Prozent der Befragten

(nach Mitarbeiteranzahl<sup>1)</sup>)



## ARBEITSRECHT

# Compliancefalle Freelancer – Unternehmen sollten sich gut beraten lassen



Fast jedes Unternehmen nutzt sie: freie Mitarbeiter oder Freelancer. Doch nicht jeder, der als freier Mitarbeiter beschäftigt wird, ist auch einer. Das kann rechtliche Folgen haben, bis hin zu Geld- oder gar Freiheitsstrafen.

Unternehmen, die mit Freelancern zusammenarbeiten, genießen Vorteile: Arbeitsrechtliche Schutzvorschriften sind auf diese Mitarbeiter ebenso wenig anzuwenden, wie für sie Sozialversicherungsbeiträge zu zahlen sind. Das Problem ist nur, dass in der Praxis oft nicht jeder als Freelancer Beschäftigte auch wirklich ein Freelancer ist.

Das kann erhebliche rechtliche Folgen haben: Je nach Umfang der Zusammenarbeit können die Haftungsrisiken enorm sein – nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die verantwortlichen Manager persönlich. Diese sollten nicht unter-

schätzen, dass neben Geld- auch Freiheitsstrafen verhängt werden können. Wie aber lassen sich diese Probleme präventiv vermeiden, und was ist zu tun, wenn sie unvermittelt auftauchen?

## Wann ist ein freier Mitarbeiter frei?

Ein echter Freelancer darf weder Arbeitnehmer noch Beschäftigter des Unternehmens sein. Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis sind zwar oft deckungsgleich, rechtlich dennoch zwei verschiedene Dinge:

- > Für Arbeitsverhältnisse gelten arbeitsrechtliche Schutzvorschriften (Kündigungsschutz-, Mindestlohngebot etc.). Für arbeitsrechtliche Streitigkeiten sind die Arbeitsgerichte zuständig.
- > Für das Sozialversicherungsrecht sind Beschäftigungsverhältnisse relevant. Liegt ein solches vor, sind Sozialversicherungsbeiträge abzuführen. Kontrolliert wird das in der Regel durch die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV). Für Streitigkeiten sind die Sozialgerichte zuständig.

Die Abgrenzungskriterien zum Arbeits- bzw. Beschäftigungsverhältnis sind zwar nahezu identisch. So wird für beide Verhältnisse sowohl die Weisungsgebundenheit der betroffenen Person als auch deren Eingliederung in den Betrieb des Auftraggebers gefordert. Arbeitsgerichte und Sozialgerichte legen aber bei der Gewichtung unterschiedliche Schwerpunkte: So stellen Arbeitsgerichte entscheidend auf die Weisungsgebundenheit und Sozialgerichte auf die Eingliederung von Freelancern ab. Für die Eingliederung und eine damit einhergehende sozialversicherungspflichtige Beschäftigung genügt es bereits, wenn Freelancer eine dem Betriebszweck des Auftraggebers dienende Tätigkeit ausüben, auch wenn sie kaum mit festangestellten Mitarbeitern zusammenarbeiten. →



**Rechtsanwalt**  
**Dr. Daniel Hund und**  
**Rechtsanwältin**  
**Dr. Olga Morasch**

empfehlen Unternehmen, den Einsatz von Freelancern rechtlich gut abzusichern, um kein Complianceproblem zu bekommen.

## Welche Folgen hat Scheinselbständigkeit?

Für Unternehmen und Manager ist die Frage der Sozialversicherungspflicht regelmäßig das größere Problem. Denn das Nichtabführen von Sozialversicherungsbeiträgen kann immense finanzielle Schäden verursachen. So müssen sie rückwirkend (bei Vorsatz für bis zu 30 Jahre) nicht nur die Arbeitgeber-, sondern auch die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung zahlen. Hinzu können Säumniszuschläge in Höhe von 1 Prozent für jeden Monat der Säumnis kommen. Bei vorsätzlichem Handeln können die vereinbarten Honorare als Nettobeträge behandelt, auf die Bruttobeträge hochgerechnet und hieraus anschließend die nachzuzahlenden Sozialversicherungsbeiträge ermittelt werden, was die finanzielle Belastung signifikant erhöht.

Vorsatz wird beispielsweise dann angenommen, wenn vermeintliche Freelancer die relevanten Tätigkeiten vorher als Arbeitnehmer des jetzigen Auftraggebers erbracht haben bzw. wenn ein Bescheid vorliegt, mit dem die Sozialversicherungspflicht der eingesetzten Freelancer bereits festgestellt wurde.

Zudem kann das vorsätzliche Nichtabführen von Sozialversicherungsbeiträgen eine Straftat des verantwortlichen Managers darstellen. Wer eine Vielzahl von vermeintlichen Freelancern über einen langen Zeitraum beschäftigt, läuft Gefahr, dass eine Freiheitsstrafe verhängt wird. Auch für das eigene Anstellungsverhältnis kann das negative Auswirkungen haben bis hin zur fristlosen Kündigung oder – bei einem GmbH-Geschäftsführer – einem Berufsverbot von fünf Jahren, wenn er zur Freiheitsstrafe von mindestens einem Jahr wegen nicht abgeführtter Sozialversicherungsbeiträge verurteilt wird.

## Wie können Unternehmen Scheinselbständigkeit vorbeugen?

Um einer Scheinselbständigkeit vorzubeugen, sollten Unternehmen Vertragsverhältnisse durch ausgewiesene Rechtsexperten gestalten lassen. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Kriterien zu legen, die für Selbständigkeit sprechen können. Zwar gibt es nach der Rechtsprechung dafür keine K.-o.-Kriterien. Gleichwohl können gewisse Kriterien als wichtiger angesehen werden, wenn man die umfassende Rechtsprechung zur Thematik analysiert. Eine Schlüsselbedeutung kommt insbesondere der (Gewährleistungs-)Haftung und dem Unternehmensrisiko von Freelancern zu. Entscheidend ist am Ende jedenfalls aber nicht nur, was im

Vertrag steht, sondern vor allem, wie das konkrete Vertragsverhältnis gelebt wurde.

## Was tun, wenn doch Scheinselbständigkeit vorliegt?

Erlangt ein verantwortlicher Manager unvermittelt Kenntnis darüber, dass es Problemfälle im Unternehmen gibt, sollte er zunächst den Sachverhalt sorgfältig aufklären und den Personenkreis derjenigen ermitteln, die möglicherweise zu Unrecht als Freelancer behandelt werden. Sodann sollte er Haftungsrisiken einordnen und eine Umgangsstrategie entwickeln – die Unterstützung durch versierte Rechtsberater ist dabei unerlässlich, und regelmäßig bewährt sich ein interdisziplinäres Team aus Arbeits-, Sozial-, Steuer- und Wirtschaftsstrafrechtsanwälten. Mitunter ist es angezeigt, dass verantwortliche Manager sich persönlich rechtlich beraten lassen. Unternehmensorgane müssen unter anderem in Betracht ziehen, bei verantwortlichen Managern Regress zu nehmen. Zudem ist oft eine proaktive Vorgehensweise angezeigt: Je nachdem, mit welchen rechtlichen Problemen und Behörden (DRV, Zoll, Staatsanwaltschaft) ein Unternehmen zu tun hat, kommen dabei unterschiedliche Verfahrensweisen in Betracht.

Drohen hohe Nachzahlungen wegen Beschäftigung von Scheinselbständigen, sollten Unternehmen dennoch nicht aufgeben. Oft steht eine Vielzahl von rechtlichen und tatsächlichen Einwänden den teilweise überzogenen finanziellen Nachforderungen, vor allem der DRV, entgegen. Zu denken ist etwa an Verjährung bei langen Betriebsprüfungen oder an Argumente gegen Vorsatz.

## Fazit

Auch wenn der Einsatz vermeintlicher Freelancer in der Praxis weit verbreitet ist, handelt es sich um kein Kavaliersdelikt, sondern um ein ernstzunehmendes Complianceproblem. Die Erfahrung zeigt aber, dass Managern mit entsprechendem Problembewusstsein und daraus abgeleiteten Handlungen kaum Gefahr droht. Mit rechtlicher Unterstützung kann aus einer tickenden Compliancezeitbombe eine beherrschbare Aufgabe werden. Nicht selten lässt sich sogar erreichen, dass Unternehmen Freelancer mit einem gut beherrschbaren Risiko einsetzen und damit ganze Geschäftsmodelle retten. <

**Dr. Daniel Hund, LL.M. (NYU), Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, und Dr. Olga Morasch, Rechtsanwältin, ADVANT Beiten**



# 13. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2022  
Frankfurt am Main

SAVE THE  
DATE

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Medienpartner



Engagierte Unternehmen



It's All About People™



## REBOARDING

# Der „zweite erste Arbeitstag“: Mitarbeiter nach Kurzarbeit und Home-Office wieder integrieren



Nach coronabedingten Kurzarbeitsphasen und Home-Office-Zeiten sind viele Unternehmen bereits zur Normalität zurückgekehrt – zu einer neuen Normalität. Das Zusammenarbeiten wird nicht mehr so sein wie früher. Arbeitgeber und Personalverantwortliche müssen sicherstellen, dass

ihre Mitarbeiter bei der Rückkehr einen guten Anschluss finden.

Die Ähnlichkeit des Begriffs „Reboarding“ zum bekannten „Onboarding“ ist kein Zufall. Denn der Prozess rund um die Rückkehr eines Teammitglieds nach einer längeren Abwesenheit weist viele Parallelen zum ersten Arbeitstag auf. In beiden Fällen

geht es um einen Einstieg, um Orientierung und um Unterstützung. Beide Prozesse erfordern Zeit und müssen im Voraus geplant werden. Das gilt besonders dann, wenn das Reboarding eine höhere Zahl von Mitarbeitern betrifft.

Zu einem Reboarding kommt es oft nach Sabbaticals, Elternzeiten oder längeren Krankheiten. Aber auch das Ende der Kurzarbeit oder die Um- →

**Nina Rahn**

gewährt Einblicke, wie Teammitglieder nach Home-Office-Zeiten im Büro wieder Anschluss finden können.

stellung von Home-Office- auf Präsenz- oder Hybridearbeit sind gerade jetzt wichtige Anlässe, um einen strukturierten Wiedereinstieg einzuleiten.

## Druck abbauen – vor und während der Rückkehr ins Büro

Beachten Sie als Arbeitgeber die Arbeitnehmerperspektive: Gerade wenn der Kontakt zum restlichen Team abnimmt, entwickeln sich schnell Ängste, den Anschluss zu verlieren oder überflüssig zu werden. Als Arbeitgeber ist daher besonders wichtig, Mitarbeitern ein sicheres Gefühl zu geben und Druck abzubauen – sowohl während der Abwesenheit als auch beim Reboarding-Prozess. Worauf es beim Reboarding im Allgemeinen ankommt, zeigt ein [Videointerview](#).

HR-Verantwortliche können einiges tun, um speziell nach einer Home-Office- oder Kurzarbeitsphase den gemeinsamen Neustart strukturiert zu gestalten. Zunächst einmal muss klar sein, dass es wirklich ein Prozess ist. Wiedereingliederung braucht Zeit, und die gewohnten Abläufe werden nicht vom ersten Tag an wieder funktionieren. Insbesondere am Anfang ergeben sich immer wieder Fragen, die es zu klären gilt, während sich die Teams in ihre gemeinsamen Arbeitsabläufe einfinden.

## Blick zurück: Was geschah bisher?

Im Rahmen des Reboardings sollte der Blick auch noch einmal zurückgerichtet werden: Was ist passiert? Was haben wir womöglich verpasst? – Um alle auf den gleichen Stand zu bringen, bieten sich ein All-Hands-Meeting oder ein vorbereitetes Schreiben an. Vertrauen ist in jedem Fall entscheidend, denn in Zeiten von Corona, Home-Office und Kurzarbeit ist es völlig normal, dass auch zurück im Büro ein Grad an Unsicherheit verbleibt. Benennen Sie Dinge daher, wie sie sind, ohne sie zu beschönigen oder künstlich Angst zu erzeugen. In erster Linie geht es darum, den Kontext zu liefern, den das Team braucht, um alle gemeinsam auf den gleichen Nenner zu bringen.

## Momentaufnahme: Was steht jetzt an?

Ähnlich wie beim Onboarding ist ein Einarbeitungsplan ein bewährtes Mittel, um das Reboarding zu strukturieren. Welche Informationen brauchen die Teammitglieder gerade bei Veränderungen im Unternehmen und von welchen Personen? – Diese Antworten sollte der Einarbeitungsplan abdecken. Außerdem ist er hilfreich, um Arbeitskräfte nach ei-

ner Kurzarbeitsphase nicht zu überlasten, sondern schrittweise an das alte Volumen der Aufgaben zu gewöhnen.

Beim Reboarding geht es auch darum, das Team wieder an die gemeinsame Arbeit am Platz heranzuführen. Gerade nach einer Rückkehr aus dem Home-Office ist die räumliche und soziale Komponente ein wichtiger Faktor, den es zu berücksichtigen gilt – auch wenn die Aufgaben an sich gleich geblieben sind. Hilfreich ist zum Beispiel ein kleines Welcome-back-Event. Damit können sich Teams in einer Atmosphäre, die nicht in erster Linie dem produktiven Arbeiten dient, anpassen. Besondere Beachtung gilt gegebenenfalls neuen Angestellten, die ihren Arbeitsbeginn im Home-Office hatten und nun Büro und Team das erste Mal persönlich erleben.

## Ausblick: Weiter wie bisher?

Ein Reboarding ist nicht zu unterschätzen. Umbrüche wie Home-Office und Kurzarbeit können echte Herausforderungen für Psyche und Wohlbefinden von Arbeitnehmern sein, und ihr Leben geht auch weiter. Persönliche Umstände und Prioritäten im Leben können sich in so einer Zeit verändern. Viele fragen sich vielleicht, ob sie überhaupt wieder zurück in die „Normalität“ und so arbeiten möchten wie bisher. Einige entdecken womöglich hybride Arbeitsmodelle für sich oder beschließen nach einer Kurzarbeitsphase, mit reduzierten Stunden weiterzuarbeiten. Daher ist es wichtig, sowohl frühzeitig als auch regelmäßig das Gespräch mit Teammitgliedern zu suchen und mit ihnen in Kontakt zu bleiben.

Eine gleichzeitige Rückkehr mehrerer Mitarbeiter ins Büro nach Kurzarbeit oder Home-Office ist ein besonderes Ereignis für das gesamte Unternehmen. Jenseits von Einzelmaßnahmen zum Reboarding ist es essentiell, dass Personalverantwortliche diese Rückkehr mit der richtigen Perspektive angehen und dabei nicht nur zurück-, sondern vor allem auch nach vorne blicken, denn ein Anstreben des „Normalzustandes“, wie er in der Vergangenheit aussah, ist kontraproduktiv. Unternehmen, Teams und Mitarbeiter verändern sich. In diesem Prozess sollte es also nicht das Ziel sein, dass die Arbeit genauso wird wie früher. Vielmehr sollten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf die veränderten Umstände einstellen, um in diesem Kontext gemeinsam und damit erfolgreich neu zu starten. <

**Nina Rahn, Geschäftsführerin d.vinci**

## PSYCHISCHE GESUNDHEIT

# Überlastetes Personal: Burn-out und die versteckten Kosten



Nicht nur in der Vorweihnachtszeit sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oft viel Stress ausgesetzt. Das kann zu Burn-out führen. Unternehmen sollten vorbeugen.

Die Vorweihnachtszeit soll eine besinnliche Jahreszeit sein: sich Zeit nehmen für die Liebsten, herunterkommen, durchatmen. Doch die Realität sieht häufig anders aus: Kurz vor den Feiertagen müssen Jahresabschlüsse gemacht und Deadlines eingehalten werden. Hinzu kommt die Organisation von Firmenfeiern und der allgemeine Shoppingwahn, der in den Läden und Einkaufszentren vorherrscht. Sprich: jede Menge Druck und Stress.

Diese Faktoren können schnell zu einem Burn-out führen. Und solche Stoßzeiten finden sich nicht nur in der Vorweihnachtszeit. Auch Einkaufsaktionen wie Black Friday und CyberMonday sorgen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für zusätzlichen Stress. Höchste Zeit also, darüber zu sprechen, was diese Krankheit sowohl für die Betroffenen als auch für Kollegen, Kolleginnen, aber auch das gesamte Unternehmen bedeutet.

Während manch einer Burn-out immer noch als „Modekrankheit“ abtut, zeigen aktuelle Studien, dass diese psychische Erkrankung ein ernstzunehmendes Problem in unserer Gesellschaft ist: 84 Prozent der Deutschen sind gestresst, jeder

zweite Deutsche glaubt sogar, von einem Burn-out bedroht zu sein.

Tatsächlich stiegen die [Burn-out-Fälle](#) in den vergangenen Jahren stetig an. Im Jahr 2019 verzeichnete die Gesundheitskasse AOK 5,9 Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burn-out-Erkrankungen je 1.000 Mitglieder.

Die Coronapandemie hat diesen Trend verstärkt und deutliche Spuren hinterlassen. Viele Menschen sind infolge der Belastungen durch die Pandemie besonders anfällig für Stresssituationen geworden. Laut einer [Umfrage](#) fühlt sich derzeit fast ein Drittel (29 Prozent) der Befragten durch die Pandemie „ausgebrannt“.





## Frederik Fahning

hat Tipps für Unternehmen, wie sie Überlastung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorbeugen können.

### Konsequenzen von Burn-out für Gesamtunternehmen

Typische [Burn-out-Symptome](#) sind Schlafprobleme, Albträume, Konzentrationsschwäche sowie Kopf- und Rückenschmerzen. Betroffene haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre Arbeit zu verrichten, sind weniger motiviert und weniger leistungsfähig. Es kommt immer häufiger zu Krankschreibungen und im schlimmsten Fall zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Arbeitsausfälle dieser Art haben auch gravierende Folgen für die Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Vor zwei Jahren wurden 260,3 [Krankheitstage](#) je 100 Versicherte aufgrund psychischer Diagnosen gezählt.

Burn-outs von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen in Unternehmen neben hohen Kosten für Krankentagegeld, Produktionsverlust, Langzeitausfällen und Wissensverlust auch zu Unruhe und Verunsicherung innerhalb der Belegschaft sowie einer Mehrbelastung der anderen Teammitglieder. So wird im Endeffekt das gesamte Team von der mentalen Gesundheit der Einzelnen beeinflusst. Kollegen und Kolleginnen müssen Aufgaben der Erkrankten übernehmen und sind so selbst der Gefahr ausgesetzt, sich zu übernehmen. Das wirkt sich langfristig negativ auf die Unternehmenskultur aus. Angestellte können sich immer weniger mit dem eigenen Unternehmen identifizieren und verlieren das Vertrauen in die Unternehmensführung. Der dadurch bedingte Imageverlust führt wiederum zu verschlechterten Chancen im Wettbewerb um Talente. Es entsteht ein Teufelskreis, aus dem es für Unternehmen schwierig ist, auszubrechen.

Wenn man bedenkt, dass mit der [Generation Z](#) bald Talente auf den Arbeitsmarkt strömen, die viel Wert auf eine gute Work-Life-Balance legen, kann sich kein Arbeitgeber den Ruf erlauben, sich nicht um seine Angestellten zu kümmern oder sie gar in den Burn-out zu treiben.

### Wirtschaftliche Folgen der Krankheit

Doch was bedeutet das in konkreten Zahlen? Abhängig von der Position der Erkrankten, können die Kosten variieren. Grundsätzlich gilt, dass es sich um ein Vielfaches der reinen Gehalts- und Nebenkosten handelt. [Schätzungen](#) zufolge kostet jeder Burn-out-Fall zwischen 50.000 und 100.000 Euro. Wenn beispielsweise Vertriebsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen ausfallen, können ihre Kolleginnen und Kollegen unmöglich den gesamten geplanten Jahresumsatz abfangen. Das kann den Kostenfaktor sogar erhöhen. Die [Bundesanstalt für Arbeits-](#)

[schutz und Arbeitsmedizin](#) hat ausgerechnet, dass psychische Krankheiten und Verhaltensstörungen 11,4 Milliarden Euro Produktionsausfallkosten und 24,5 Milliarden Euro des Ausfalls der Bruttowertschöpfung ausmachen (2019). Zusammen sind das 1,1 Prozent des Bruttonationaleinkommens. Im Internet gibt es verschiedene Websites, um auszurechnen, wie viel Ihr Unternehmen im Durchschnitt durch Burn-out verliert.

Doch in keiner dieser erschreckend hohen Zahlen sind die steigenden Marketing- und Recruitingkosten eingerechnet, die aufgrund des Imageschadens zu erwarten sind. Die tatsächlichen Verluste eines Unternehmens sind also auf lange Sicht viel höher.

Burn-out den Kampf anzusagen rechnet sich also. Auch eine [Studie](#) der Johannes Kepler Universität Linz zeigt, dass ein Investment in die Früherkennung der Krankheit sich langfristig rentiert, da erkrankte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen höhere Kosten verursachen. Neben der Kostenersparung sollten Unternehmen nicht vergessen, dass sie durch Früherkennung, Stressreduktion und andere Maßnahmen vor allem Menschen helfen, die sich hinter den Zahlen verbergen und um die es im Endeffekt geht.

### Hilfe und Enttabuisierung

Für Unternehmen gibt es viele Gründe, rechtzeitig und vorsorglich etwas gegen die Ursachen von Burn-outs zu tun. Zusätzliches Personal ist eine Lösung, die in besonders stressigen Phasen für Entlastung sorgen kann. Durch zusätzliche (Zeit-)Arbeitskräfte können die regulären Mitarbeiter besonders in solchen Stoßzeiten entlastet werden.

Generell ist es wichtig, dass Burn-out kein Tabuthema in Unternehmen bleibt, sondern, dass langfristige Konzepte entwickelt werden, um psychischen Krankheiten vorzubeugen. Hierbei können zum Beispiel externe Coaches helfen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Stressausgleich und Resilienz fortbilden. Andere Möglichkeiten sind die Benutzung von Entspannungs-Apps, die Einführung von Mindfulness-Days oder auch die Unterstützung durch Betriebspychologen und -psychologinnen. Angepasst an das Unternehmen, können diese Maßnahmen für die Einzelnen, die Teams und das gesamte Unternehmen ein gesundes Arbeitsleben bedeuten. <

**Frederik Fahning, Mitgründer und Managing Director, Zenjob**

# Mit der KI gegen den Datentsunami



© ThisisEngineering RAEng @ Unsplash

Die letzten anderthalb Jahre waren eine Bewährungsprobe für die Personalabteilungen in bislang ungekanntem Ausmaß. Die schlagartige Digitalisierung der Arbeit wie auch der Prozesse stellten Personal:innen vor massive Herausforderungen, die es zu lösen galt – und zum Teil noch zu lösen gilt, denn der gesamte Berg an Aufgaben ist längst nicht abgearbeitet. HR übernahm in der Krise vielfältigste Funktionen – mit Digitalisierung und Leadership an oberster Stelle – und wurde so in der Krise mit immer mehr Aufgaben betraut, die weit über klassische Routinetätigkeiten hinausgehen. Kurz und gut: Die HR-Abteilungen in deutschen Unternehmen haben sich vielerorts selbst neu erfunden. In der neuen Studie „Digitales Arbeiten 2030“ beschäftigte sich F.A.Z. Business Media im Auftrag von Cornerstone mit der Frage, welche Rollen HR in der Pandemie übernehmen musste. Die Befragung unter 238 Führungskräften aus der DACH-Region

kam zu dem Schluss, dass HR-Manager:innen durch Corona als „Krisenmanager“, „Berater“ und „strategischer Partner“ auftreten mussten. Zugleich stellte sich aber auch die Frage, wie sich die Arbeit in Unternehmen der DACH-Region durch das verstärkte Remote-Working langfristig verändern wird.

Neben den neuen Rollen, die es verstärkt zu übernehmen galt, durften gleichzeitig die klassischen Disziplinen nicht vernachlässigt werden, sondern müssen neben den umfangreichen neuen Aufgaben weiterhin erfüllt werden – ein Stresstest für die HR-Abteilung! Als Rettungsanker in dieser Situation ist seit längerem von neuen digitalen Tools zu lesen, welche die HR entlasten mögen: Technologie und Software sollen dort weiterhelfen, wo die Pandemie Kapazitäten auffraß. Dabei vermengt sich in der HR diese Digitalisierungshoffnung noch mit sehr hohen Erwartungen in puncto Machine Learning oder Data Analytics. So ist die KI seit Jahren für die Auswertung großer Datenmengen als Allheilmittel im Gespräch. Doch die Diskussion um den Einsatz solcher Lösungen fand bisher

größtenteils im luftleeren Raum statt, denn es gibt noch nicht viele Anwendungen. So ist gerade die aufwendige Skillanalyse einzelner Mitarbeitender für deren individuelle Karriereplanung besonders zeitaufwendig und daher im Alltagsgeschäft gar nicht zu leisten. In Verbindung mit dem stark ausgedehnten Aufgabenfeld führte dies in den letzten Jahren dazu, dass Personalabteilungen häufig zu Personalverwaltungen mutierten und so ihre unterstützende Funktion verloren. Moderne und smarte HR-Softwarelösungen unterstützen Personalabteilungen zwar bei der Bewältigung von Routine- und Verwaltungsaufgaben, jedoch sind diese bisher nutzlos, wenn es um komplexere Maßnahmen geht.

## HR an der Belastungsgrenze

Dabei gerät schnell die Frage in den Hintergrund, wie Firmen angemessen reagieren können auf einen sich zügig wandelnden Arbeitsmarkt inklusive ständig neuer Jobprofile – und dem wieder akuter werdenden Fachkräftemangel. Ein Weg dahin sind die sogenannten „vertikalen Karrieren“ oder auch interne Mobilität: Man will Angestellte im Unternehmen halten und ihnen daher andere Rollen →



**Michael Grotherr,**  
VP Central Europe  
E-Mail: [mgrotherr@csod.com](mailto:mgrotherr@csod.com)

Conerstone OnDemand  
Deutschland  
[www.csod.com](http://www.csod.com)

ermöglichen. Doch dafür muss man die Skills der Mitarbeiter:innen kennen. Diese Skillanalyse und das dazugehörige persönliche Karrieremapping binden aber viel Kapazität, wenn handisch ausgeführt. Zugleich ist eine detaillierte Übersicht über die in einem Unternehmen vorhandenen Skills zukunftsrelevant: Zeigt doch nur die detaillierte Analyse auf, welche Skills in der Organisation über die Mitarbeitenden vorhanden sind. Und es lässt sich herausfinden, welche Skills für die Zukunft gebraucht werden, um diese gezielt aufzubauen oder ins Unternehmen zu holen.

Insbesondere Firmen aus Branchen, deren Geschäftsmodelle sich in der Transformation befinden – wie beispielsweise Automobilhersteller – müssen für die kommenden Jahre sicherstellen, die richtigen Fähig- und Fertigkeiten in der Organisation zu binden. Eines dieser Themen in der Autobranche ist beispielsweise der Mangel an IT-Fachleuten bei einem gleichzeitig leergefegten Markt; zugleich müsste das Unternehmen aber an dieser Stelle wissen, welche Mitarbeitenden sich hier überhaupt für eine Weiterbildung empfehlen. Diese Aufgabe war bisher mit einem besonderen Aufwand verbunden. Wenn zu viel Zeit ins Skillmapping gesteckt wurde, bleiben oft die tagesaktuellen persönlichen Bedürfnisse und Karrierepläne der einzelnen Angestellten auf der Strecke. Skillmapping – so notwendig es für die Zukunft auch sein mag – war bislang mit einem Aufwand befreit, der für die HR äußerst zeitintensiv war und der Personalarbeit ihre menschliche Seite raubte.

### **Mit smarten Algorithmen gerüstet für das Personalmanagement von morgen**

An dieser Stelle kommen Lösungen wie Cornerstone Xplor ins Spiel. Das Portal von Cornerstone nimmt HR-Manager:innen Arbeit ab und schafft es zugleich, nicht nur die im Unternehmen verfügbaren Skills zu analysieren und darzustellen, sondern auch ebendiese Skills mit den Themen Learning und Karrierepfaden mithilfe künstlicher Intelligenz zu kombinieren und gezielt auszubauen – auf diese Weise entstehen völlig neue und transparente Karrierepfade. Die dahinterliegende Engine hat über eine Million Jobprofile ausgewertet, verschlagwortet und mit Karriereprofilen versehen. Die Engine hinter der KI von Cornerstone Xplor analysiert, bewertet und verbindet verschiedene Eigenschaften von Mitarbeitenden: Interessen, Skills, Vorlieben, Verhalten, Eigenschaften, Erfahrung und Ziele.

### **Vertikale Karrieren und zielgerichtete Lernangebote**

Die Anwendung ermöglicht einem Unternehmen den umfassenden Überblick über die in der Organisation vorhandenen Skills und erlaubt auch Kompetenzlücken – sogenannte Skill Gaps – zu identifizieren. Auf solche Lücken kann das Unternehmen mit dem gezielten Zuweisen von Trainingsangeboten reagieren – vielleicht sogar kurzfristig und unbürokratisch, um eine gewisse Lücke schnell zu schließen.

Gemäß dem Begriff KI lernt die Anwendung im Prozess selbst permanent dazu und erweitert so das Wissen über jede:n einzelne:n Mitarbeiter:in. Cornerstone Xplor entwickelt so ein tiefes und zugleich hochindividuelles Verständnis für die einzigartigen Interessen, Stärken, Skills, Ziele und Bedürfnisse aller Angestellten. Und die Verknüpfung von Jobrollen mit Skills ermöglicht jeder Fachkraft ein persönliches Karrieremapping. Damit rücken auch Frontline-Mitarbeitende mit ihren Fähigkeiten noch stärker in den Fokus interner Karrieremöglichkeiten und den Wechsel in andere Rollen. Der Arbeitgeber kann mehr interne Mobilität anbieten und auch verwirklichen – und gewinnt an Attraktivität.

All dies hilft Unternehmen und im Speziellen Personalabteilungen nicht nur bei der Realisierung interner Mobilität, sondern auch bei der Analyse von Skills und der Erstellung personalisierter Karrierepläne. Mitarbeitenden werden so neue Perspektiven innerhalb des Unternehmens aufgezeigt und sie so letztlich auch länger an die Organisation gebunden. Diese Art der internen Mobilität mit konsequenten Weiterbildungs- und Learningangeboten kann eine Möglichkeit sein, dem Fachkräftemangel progressiv zu begegnen.

### **Fazit**

Abschließend ist zu sagen, dass Software- und Automatisierungslösungen eine wertvolle Ergänzung für alle HR-Fachleute sind. Wenn es gelingt, Angestellte stärker intrinsisch zu motivieren und ihnen attraktive Karrierepfade aufzuzeigen, braucht es die Zeit, das Verständnis und die Kompetenz von HR-Expert:innen, um die erkannten Chancen auch tatsächlich zu realisieren. HR-Software kann Personalabteilungen optimal unterstützen und Zeit für die Betreuung der Mitarbeitenden freisetzen. Für Unternehmen wird es immer entscheidender, eigene im Unternehmen vorhandene Potentiale bestmöglich zu nutzen.

## DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

## Die Krise als Katalysator für Veränderungen



Beim Deutschen Human Resources Summit sprachen die Referenten und Teilnehmer über Agilität, flexibles Arbeiten und die Wichtigkeit von Employee-Experience. Ein Ergebnis: In Zukunft müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter in den Fokus stellen.

Das Leben hat sich verändert, eine Rückkehr zur Normalität bedeutet nicht, Dinge wieder genau so zu tun wie vor der Pandemie. Darauf waren sich die Teilnehmer und Referenten des 12. Deutschen HR-Summit einig. Doch was bedeutet das für Unternehmen, und wie können sie sich darauf einstellen? Auf diese und andere Fragen gab der Deutsche HR-Summit Antworten, zu dem F.A.Z. Business Media gemeinsam mit den Mitveranstaltern Advant Beiten, Cornerstone On Demand, Mercuri Urval und Barmer sowie den Partnern Coach-Hub und UKG eingeladen hatte.

Einen Tag lang ging es um Themen, die HR derzeit bewegen. Die Vielfalt der Themen war groß: Katharina Rath, Vorstand für Personal bei dem Lo-

gistikunternehmen DB Schenker, sprach von globalem und lokalem Krisenmanagement, das HR derzeit zu leisten habe. Frauke von Polier, Chief People Officer beim Heiz- und Klimatechnikunternehmen Viessmann, und Frank Kohl-Boas, Leiter Personal und Recht bei der Zeit Verlagsgruppe, redeten über die neue Fokussierung in der Employee-Experience.

Wie wichtig es ist, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, betonten viele Speaker. So empfahl Benedikt Lell vom Technologieunternehmen UKG, die Menschen in Unternehmen zu fokussieren, nicht die Prozesse. In eine ähnliche Richtung ging Michael Ilgner, Global Head of HR bei der Deutschen Bank. Er betonte im Interview die Bedeutung von Teamarbeit.

### Mitarbeiter brauchen einen Purpose

Einige Botschaften und Appelle zogen sich durch den gesamten HR-Summit. In unsicheren Zeiten bedürfe es eines klaren Fokus in Form von Werten, Meilensteinen oder besonderen Momenten. Das sei nicht mit detaillierten und planbaren Prozessen

zu vergleichen, denn diese brächten in Krisenzeiten, die von Chaos und Unplanbarkeit geprägt sind, das Unternehmen nicht weiter, sondern paralysierten, waren sich die Redner einig. Vielmehr ginge es darum, den Mitarbeitern einen Purpose zu geben, als Führungskraft klar Haltung zu zeigen, aber nicht den Prozess vorzugeben.

Aber auch das Potential des einzelnen Mitarbeiters zu erkennen, sie an die passende Stelle zu setzen und mit den richtigen Aufgaben zu betrauen, sei eine wichtige Aufgabe von HR geworden. Mitarbeiter müssten heutzutage einen anderen Stellenwert in Unternehmen erhalten als früher. Sie hätten mehr Entscheidungsfreiheit und Flexibilität, und sie könnten selbst Probleme lösen, wenn die Führungskräfte ihnen Verantwortung übertragen und ihnen einen passenden Rahmen zur Verfügung stellen.

Entscheidend für jegliche Form des flexiblen Arbeitens und erfolgreiche Reaktionen auf Unsicherheiten seien Vertrauen und Kommunikation. Frank Kohl-Boas betonte hier, dass nicht nur von der Füh- →



Hier finden Sie weitere Rückblicksartikel zum Deutschen HR-Summit 2021. Im Jahr 2022 wird der [HR-Summit](#) am 28. Oktober mit Vorabendprogramm am 27. Oktober stattfinden.

rungsebene nach unten kommuniziert werden sollte: „Wir brauchen auch eine Bottom-up-Kommunikation, denn ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, in dem es keine nur aktive und keine ausschließlich passive Seite gibt“, sagte der Leiter Recht und Personal der Zeit Verlagsgruppe. Nur so erkennt man die Bedürfnisse der Mitarbeiter.

## Unsere künftige Zusammenarbeit

Auch darum, wie wir künftig zusammenarbeiten werden, ging es in den Diskussionen auf dem HR-Summit. Viele Unternehmen ließen ihre Teams bereits selbst entscheiden, an wie vielen Tagen diese im Büro und an wie vielen sie remote arbeiten. Das müsste nicht unbedingt von Führungskräften vorgegeben werden. Allerdings müssten diese dafür sorgen, dass ihre Belegschaft nicht überlastet werde. Das könnte in der heutigen Zeit leicht passieren, denn bereits durch die zunehmende Digitalisierung nähmen Überlastung und emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern zu, zitierte Professor Dr. Mustapha Sayed von der Krankenversicherung Barmer aus einer Studie.

Damit hybrides Arbeiten gelingen können, müssen Unternehmen Nähe und Vertrauen im virtuellen Raum schaffen. Das müsste anders hergestellt werden als in Präsenz, und die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter müsste berücksichtigt werden, so Karen Wefelmeyer von d&b audiotechnik.

Thomas Ogilvie, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Deutsche Post DHL Group, wies darauf hin, dass es wichtig sei, die Mitarbeiter zu verstehen, denn sie seien alle Teil des „Immunsystems“ des Unternehmens. Sie könnten Veränderungen anstoßen, wenn sie sich durch Changeprozesse in Gefahr sähen, oder die Organisation stärken, wenn sie gemeinsam eine wirkliche Bedrohung erfolgreich abwehrten.

Was tun mit den Erkenntnissen? – Laut Katharina Rath ist es notwendig, mutig zu sein und bestehende Prozesse abzuschaffen, wenn sie nicht effektiv sind. „HR must be the trusted irritator“, sagte sie. „Ohne uns geht in Zukunft nichts mehr.“

&lt;

Lena Onderka und Kirstin Gründel

ANZEIGE

## Reboarding Der zweite erste Arbeitstag

d.vinci

Nach Elternzeit, Kurzarbeit oder Sabbatical geht es wieder an den Arbeitsplatz. Was gibt es Neues? Was hat sich geändert? Was war nochmal...? Mit der d.vinci Onboarding Software gelingt der Wiedereinstieg entspannt. Alles Wichtige findet sich im Mitarbeiterportal auf einen Blick. Automatische Informationsprozesse eröffnen mehr Zeit zur Einarbeitung. Und natürlich ist alles datenschutzkonform. Damit der Anschluss strukturiert gelingt – auch wenn alles anders ist.

Tel: +49 (0) 40 37 47 99 988  
E-Mail: [fragenkostetnix@dvinci.de](mailto:fragenkostetnix@dvinci.de)  
[www.dvinci.de](http://www.dvinci.de)



## REZENSION

# HR muss sich mit seiner Struktur beschäftigen

Wie ist eine funktionierende Personalabteilung aufgebaut? – Diese Frage dürften sich viele HR-Verantwortliche stellen. Der Professor und Buchautor Gery Bruederlin hat nun ein Grundlagenwerk dazu geschrieben und versucht damit, Personaler schrittweise durch den Aufbau neuer Strukturen zu führen.



**Gery Bruederlin:**  
**Die richtige HR-Struktur für Ihr Unternehmen – systematisch entwickeln, konsequent umsetzen**  
Frankfurter Allgemeine Buch  
ISBN: 978-3-9625-1117-3  
256 Seiten  
EUR 42,00



## Gery Bruederlin

hat viele Jahre selbst im HR-Bereich gearbeitet. Derzeit konzentriert er sich als Dozent und Berater auf strategisches Personalmanagement sowie auf die digitale Transformation von HR-Abteilungen.

## Was steht im Buch drin?

Mit seinem neuen Buch hat Gery Bruederlin ein Grundlagenwerk zu Strukturen im HR-Bereich vorgelegt. Er beleuchtet sachlich die verschiedenen Strukturtreiber und wie diese zusammenwirken. Immer wieder lässt er dabei praxisbezogene Beispiele einfließen.

Die Leser erfahren unter anderem, welche Organisationsformen es gibt, wie sich HR-Funktionen historisch entwickelt haben, welches die wesentlichen Treiber von HR-Strukturen sind, was das sogenannte Drei-Säulen-Modell für HR bedeutet, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Rolle von HR hat und wie Unternehmen eine passende HR-Struktur systematisch entwickeln können.

## Was will uns der Autor damit sagen?

Aus Sicht des Autors schaffen wir es als Menschen nicht, völlig ohne Strukturen zu arbeiten. Denn Struktur gibt uns die Sicherheit, dass wir auf absehbare Zeit auf eine bestimmte Art und Weise arbeiten können.

Auch jede Personalfunktion braucht eine Struktur. Daher sollte HR selbst die wichtigsten Treiber für Strukturen kennen und analysieren. Derzeit sind

das aus Sicht des Autors die Digitalisierung und die HR-Strategie sowie die Positionierung und die Rolle der Personalabteilung im Unternehmen.

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

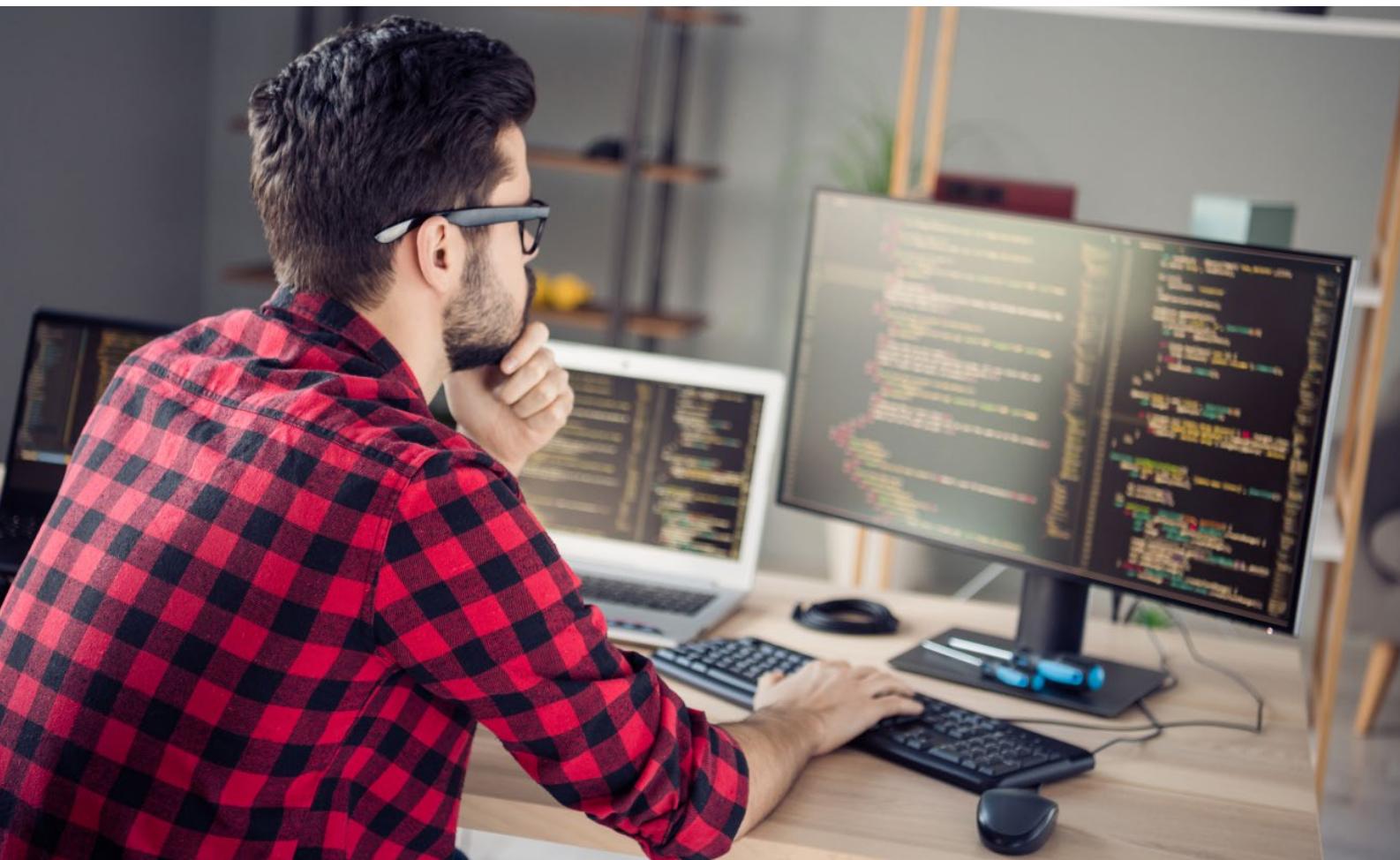
Mit seinem Buch zur HR-Struktur knüpft der Autor an sein erstes Buch zur richtigen HR-Strategie an. Er ist der Meinung, dass diese beiden Dinge zusammengehören, und möchte daher die Leser ermutigen, sich erst eine Strategie zu überlegen und dann, darauf basierend, eine Struktur zu entwickeln. Denn: Wenn Unternehmen wissen, welches Ziel sie verfolgen, können sie das HR-Team entsprechend aufbauen.

Somit richtet sich der Autor an alle, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit eine Personalabteilung systematisch aufbauen, umfassend auf ihre Struktur überprüfen oder im Rahmen einer HR-Transformation zielgerichtet an neue betriebliche Realitäten anpassen möchten. Mit seinem Buch begleitet er HR-Verantwortliche Schritt für Schritt durch die für den Aufbau einer HR-Funktion entscheidenden Bereiche.

Kirstin Gründel

## NEW WORK

# Kommunikations- und Teamfähigkeit – Kern digitaler Zusammenarbeit



Viele Unternehmen arbeiten daran, Techniken und Prozesse weiterzuentwickeln, um in der digitalen Transformation wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie wichtig in diesem Zusammenhang die digitalen Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter sind, erkennen viele.

Die Arbeitswelt ist im [Wandel](#). Gerade in Zeiten der Pandemie waren und sind viele gezwungen, virtuell zusammenzuarbeiten und neue Wege der Kommunikation zu gehen.

Weniger Planbarkeit und veränderte Lebenswelten, bei denen „Work“ und „Life“ in Balance gehalten werden sollen, erfordern mehr Flexibili-

tät. Das wirkt sich auch auf Arbeitsstrukturen und Routinen aus: So ist es zum Beispiel nicht mehr zwingend notwendig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte zur gleichen Zeit in ein und demselben Büro oder Gebäude anwesend sind. Vielmehr können sie Besprechungen, unterstützt durch entsprechende Technik, ortsunabhängig durchführen.

Zusammenarbeit kann nicht mehr nur in Präsenz, sondern auch virtuell und remote stattfinden.

## Kommunikation im Wandel: von „push“ zu „pull“

Mit zunehmender Vernetzung werden kollaborative Tools für Unternehmen immer wichtiger. Was sie bewirken, zeigt eine [Analyse](#) von IT-Experte Chris-

toph Kappes. Er beschreibt darin, wie „Urgesteine der Kollaboration“ – dazu zählen E-Mails – um neue Tools wie Trello, Asana und Wunderlist, Doodle oder Confluence ergänzt werden. Das klassische Schwarze Brett oder der E-Mail-Verteiler gehören somit in vielen Unternehmen bereits der Vergangenheit an.

Genau wie Menschen im Privatleben Informationen via Twitter & Co. erhalten, erfolgt dies jetzt auch immer häufiger in Unternehmen: themenspezifisch und transparent. Wer sich für die transportierten Inhalte interessiert und die Informationen für seinen Arbeitsalltag benötigt, kann sich diese eigenverantwortlich „ziehen“. Jeder entscheidet selbst, was er wann liest. So hat sich nicht nur die →



## Roman R. Rüdiger

rät, die digitalen Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genau zu analysieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

Kommunikationskultur im Privatleben, sondern auch im Beruf grundlegend verändert.

### Kommunikation und Kollaboration: Kern digitaler Kompetenz

Doch was bedeutet dieser Wandel für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und welche Kompetenzen müssen sie für die neue Art der Zusammenarbeit mitbringen oder sich noch aneignen? Gilt „Learning by doing“, oder müssen sie Kommunikation und Kollaboration in einer immer digitaler werden Welt neu erlernen?

Nach DigComp 2.1, dem führenden, von der Europäischen Kommission entwickelten Rahmen für digitale Kompetenzen, handelt es sich bei „Kommunikation und Kollaboration“ um einen von fünf Kernbereichen. Damit sind folgende Fähigkeiten gemeint:

- > Informationen finden und filtern können
- > Fake News von echten Nachrichten unterscheiden können
- > Phishing Mails identifizieren können
- > in der Lage sein, dezentral zu arbeiten (beispielsweise orts- und zeitunabhängig gemeinsam an einem Dokument arbeiten, mit internationalen Teams, per Nachverfolgung von Änderungen und automatisierter Kommunikation)

### Verbesserte Skills als Wirtschaftsfaktor

Ob dazu jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin bereits fähig ist, lässt sich messen, beispielsweise mittels eines Serious Game, das Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen cloudbasiert spielen und dabei ihre digitalen Skills unter Beweis stellen. Dabei können sie zeigen, ob sie gut oder weniger gut, schnell oder langsam kommunizieren, ob sie digital interagieren und dadurch auch im täglichen Doing gut vorankommen können.

Steht es bei der Belegschaft eher schlecht um diese Kompetenzen, kostet das Unternehmen Zeit und Geld, und sie müssen ihre Talente unterstützen. Durch neue Hardware und Software wie digitale Collaboration-Tools können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufriedener und gleichzeitig produktiver sein. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass solche Tools die Kommunikation innerhalb von Teams und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten vereinfachen und beschleunigen können.

Zudem sind diese Lösungen flexibel einsetzbar und verbessern insgesamt die Rentabilität und Produktivität eines Unternehmens. Die größten Po-

tentiale für eine flächendeckende Nutzung haben dabei Videokommunikationstools, ein cloudbasierter Datenaustausch sowie Webkonferenzen.

Viele Unternehmen setzen solche Tools bereits ein. Laut einer Umfrage nutzt fast die Hälfte (44 Prozent) der Berufstätigen unter 40 Jahren Chatdienste bereits für den direkten internen Austausch. Damit greifen sie signifikant häufiger auf dieses Tool zurück als Berufstätige höherer Altersklassen, von denen nur rund ein Viertel sehr häufig bzw. häufig via Chat kommuniziert. Die mögliche Folge: Es kann ein Gap entstehen – zwischen den Personen, die digitale Kompetenzen mitbringen, und denen, deren Skills in diesem Bereich ausbaufähig sind.

### Pandemie als Katalysator für Digitalisierung

Die Pandemie ist ein Katalysator für die Digitalisierung und Veränderung der Arbeitswelt. Umso alarmierender sind die Ergebnisse der Studie „Kollaboration – Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“. Auf die Frage, wie es um die Kommunikationskultur im Unternehmen bestellt ist, antworteten 51 Prozent der Befragten, dass viele Meetings ohne konkretes Ergebnis oder ohne Arbeitsauftrag endeten, 45 Prozent beurteilten Meetings als überflüssig, 31 Prozent gaben an, dass in vielen Meetings die falschen Teilnehmer säßen. 70 Prozent bemängelten das hohe E-Mail-Aufkommen über große Verteiler, 33 Prozent, dass die Kommunikation eher zufällig als zielgerichtet erfolge. Da zudem 50 Prozent der Unternehmen angaben, dass die Führungskräfte beim Thema Zusammenarbeit noch Nachholbedarf hätten, verwundert es nicht, dass diese mit virtuellen Teams im Home-Office noch weniger funktioniert als vor Beginn der Coronapandemie.

Demnach gilt es jetzt, „New Work“ im eigenen Unternehmen neu zu definieren. Der Beginn sollte sein, sich seiner digitalen Kompetenzen bewusst zu werden, sie zu analysieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. „Data-driven Empowerment“ lautet der Fachbegriff dafür. Unternehmen und Führungskräfte sollten die Chance nutzen und die wirtschaftliche Bedeutung von digitaler Kommunikation und Kollaboration keinesfalls unterschätzen. Zeitsparnis, die Verbesserung von Produkten und Services, Geschäftsprozessen und Beziehungen zu Kunden und Kundinnen sind gute Gründe, daran zu arbeiten.

&lt;

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

## FUHRPARKMANAGEMENT

# Elektrisch, nachhaltig, vernetzt – Unternehmen müssen bei Mobilität umdenken



Die Mobilität befindet sich im Wandel: Der Verbrennungsmotor verliert an Relevanz, alternative Antriebe und neue Mobilitätslösungen werden immer bedeutsamer – eine Entwicklung, an die sich Unternehmen anpassen müssen.

Getrieben durch gesellschaftspolitische Diskurse um Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz, hinterfragen Arbeitnehmer zunehmend die Mobilitätslösungen ihrer Arbeitgeber. Aber auch die Pandemie sorgt für ein Umdenken. Das „Arval Mobility Observatory“-Fuhrpark- und Mobilitätsbarometer hat fünf Trends im Fuhrparkmanagement identifiziert, die die Coronapandemie noch verstärkt hat.

## Corona hinterlässt Spuren – auch in Fuhrparks

Die Coronakrise hat Auswirkungen auf die Planung von Unternehmensflotten. Fuhrparkverantwortli-

che mussten ihre Mobilitätsangebote schneller als erwartet neu ausrichten und alternative Lösungen in Erwägung ziehen. Gezwungen durch den Gesundheitsaspekt, ging es gegen Ende des ersten Lockdowns vor allem darum, allen Mitarbeitern Mobilitätslösungen anzubieten. Immerhin drei von zehn der befragten Unternehmen erklärten, ihren Mitarbeitern mittels Firmenwagen einen sicheren Arbeitsweg ermöglichen zu wollen.

Unabhängig von der Pandemie gibt es zudem Entwicklungen in Bezug auf die Durchschnittsgröße des Fuhrparks. So sind diese hierzulande mit 106 Fahrzeugen zwar noch immer größer als in den meisten anderen europäischen Ländern. Dennoch hat sich die Anzahl der Fahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr verringert. Der Grund dafür: eine geringere Maximalgröße der Flotten.

Der Wachstumstrend bleibt grundsätzlich positiv. Laut Umfrage planen vier von zehn Unternehmen in den kommenden drei Jahren, ihre

Fuhrparkflotte auszubauen, wohingegen nur 8 Prozent einen Abbau beabsichtigen. Der Anteil der Unternehmen, die ihre Flotte erweitern möchten, ist damit größer als vor Beginn der Pandemie – wenig verwunderlich, dass es sich dabei vor allem um Großunternehmen handelt. Diese sind für wirtschaftliche Auswirkungen weniger anfällig und blicken daher zuversichtlicher in die Zukunft als kleinere Firmen.

## Alternative Technologien auf der Überholspur

Grundsätzlich stellen Flottenverantwortliche den Energiemix ihres Fuhrparks verstärkt auf den Prüfstand. Eine häufige Frage dabei ist: Wie können wir das Budget und gleichzeitig die Verpflichtungen zur Corporate Social Responsibility (CSR) einhalten? Die Nutzung von alternativ angetriebenen Fahrzeugen wie Hybrid-Elefktrofahrzeugen, Plug-in-Hybrid-Fahrzeugen und Batterie-Elefktrofahrzeugen →

**Katharina Schmidt**

sieht den Trend, dass Flottenverantwortliche den Energiemix ihres Fuhrparks verstärkt auf den Prüfstand stellen.

wirkt sich positiv auf das Budget und die CSR-Ziele aus. Schon sieben von zehn befragten Unternehmen nutzen alternative Antriebe oder planen deren Einsatz. Dabei handelt es sich insbesondere um Großunternehmen. Viele Fuhrparkverantwortliche gehen sogar davon aus, dass in den kommenden Jahren mehr als drei von zehn Fahrzeugen einen Batterie-Elektroantrieb haben werden.

Mit alternativen Technologien in der Flotte profitieren Unternehmen nicht nur von reduzierten Energiekosten, sondern auch von steuerlichen Vorteilen. Zudem tragen Fahrzeuge mit reduzierten Emissionen entscheidend zum Image des Unternehmens bei. Firmen werden sich weiterhin bemühen, ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern. Der Grund dafür ist, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter sozial verantwortlich agieren sowie umweltfreundliche Marken unterstützen möchten.

## Alternative Mobilitätslösungen zunehmend beliebt

Treiber für alternative Mobilitätslösungen ist derzeit vor allem die Pandemie. Die vergangenen Monate haben gezeigt, dass das Thema Mobilität kurz- bis mittelfristig strategischen Charakter erhalten wird. Dieser Trend dürfte anhalten. So geben vier bis fünf von zehn Fuhrparkverantwortlichen an, sich vorstellen zu können, ihre Firmenwagen in den kommenden Jahren um alternative Mobilitätslösungen zu ergänzen. Im Mittelpunkt stehen individuelle Lösungen wie privates Autoleasing (28 Prozent); aber auch kurz- oder mittelfristige Mietlösungen sind gefragt (35 Prozent). Ein deutliches Zeichen für ein anhaltendes Interesse ist der steigende Bedarf an gemeinsam genutzten Mobilitätslösungen. So verzeichnet der Bereich Corporate Carsharing eine Zunahme von 27 Prozentpunkten in der aktuellen und der geplanten Nutzung. Nicht weniger als 47 Prozent der befragten Unternehmen setzen bereits auf dieses Konzept oder planen den Einsatz in den kommenden drei Jahren. In diesem Zusammenhang ist bei einem von zwei Unternehmen eine App für das Buchen von Mobilitätslösungen im Gespräch.

## Bestellprozess: persönliche Abwicklung für KMUs im Fokus

Mietlösungen stoßen bei deutschen Unternehmen als Finanzierungsmethode auf großen Anklang. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) müssen zunehmend flexibel auf die Mobilitätsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter reagieren – vor allem,

um beispielsweise in Zeiten einer Pandemie die Gesundheit der Belegschaft zu schützen. Dabei ziehen sechs von zehn befragten Fuhrparkverantwortlichen aus KMUs bei der Beratung und Beschaffung eindeutig den persönlichen Kontakt zum Ansprechpartner einem Onlinebestellvorgang vor. Dahingegen setzt nur einer von zehn Flottenverantwortlichen auf einen digitalen Bestellprozess – trotz Vorteilen wie Zeitersparnis und bequemer Abwicklung.

Die Nutzung digitaler Möglichkeiten wurde durch die Krise verstärkt. Der direkte Kontakt zum Händler ist für Fuhrparkmanager Hauptinformationsquelle bei der Wahl des Fahrzeugs oder der Autofinanzierung. Sieben bis acht von zehn Fuhrparkleitern von KMUs erachten die folgenden Kriterien als äußerst wichtig, um die Flexibilität ihrer Flotte zu gewährleisten: die Möglichkeit, die Fahrzeugart zu wechseln, Anpassung der Fuhrparkgröße an den Bedarf und die Entwicklung des Unternehmens und die unmittelbare Verfügbarkeit.

## Connected Cars auf dem Vormarsch

Vernetzte, also internetfähige Fahrzeuge sind bei deutschen Unternehmen zunehmend beliebt. Bereits die Hälfte nutzt Leichtkraftlastwagen, vier von zehn Unternehmen verwenden Personenkraftwagen mit Vernetzungstechnologie. Neben den Entwicklungen rund um Batterie-Elefktrofahrzeuge wirken die Pandemie und der damit einhergehende digitale Ausbau auch hier als Katalysator.

Dennoch: Auch wenn in diesem Bereich deutliche Entwicklungen wahrzunehmen sind, gibt es immense Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen. So haben sich Connected Cars bei größeren Firmen bereits weitgehend durchgesetzt. Sieben von zehn Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitern setzen auf Connected Cars. Bei kleinen Unternehmen mit zehn bis 99 Angestellten sind es knapp 50 Prozent. Zu den wichtigsten Hebeln für die Einführung gehören hier neben Umweltaspekten (41 Prozent) auch betriebliche Effizienz (41 Prozent), Lokalisierung von Fahrzeugen (51 Prozent) und Reduzierung der Fuhrparkkosten (39 Prozent). Bei sehr kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern hingegen muss noch Überzeugungsarbeit geleistet werden: Nur knapp ein Fünftel der Befragten nutzt entsprechende Technologien. <

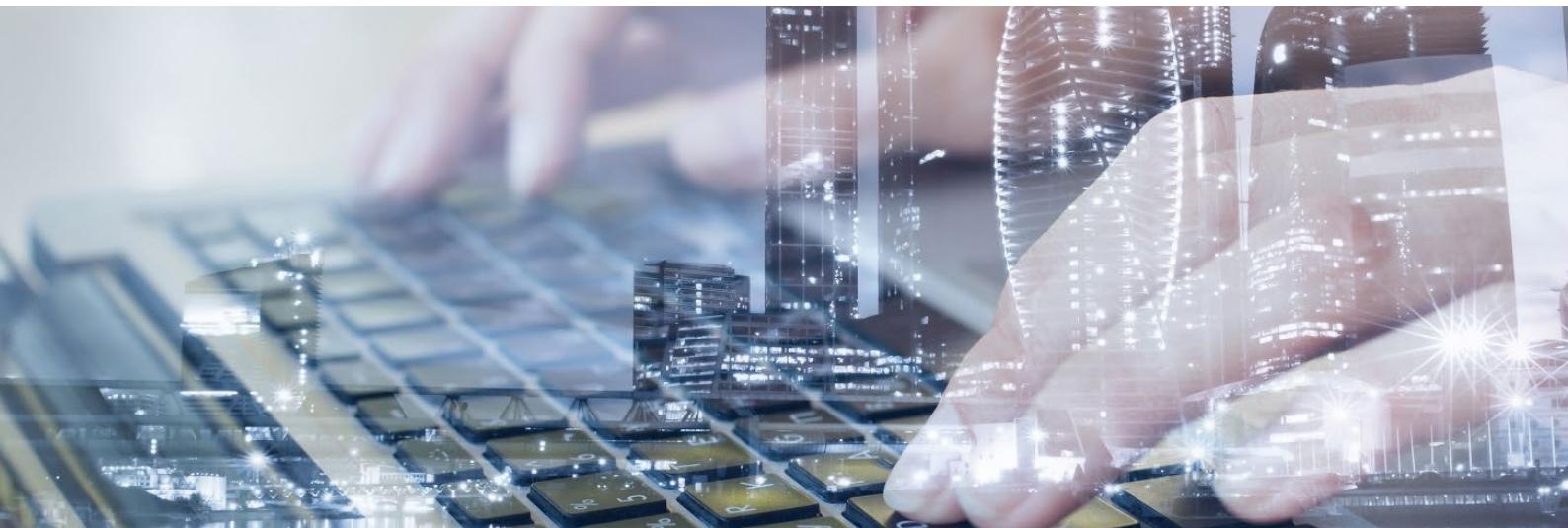
**Katharina Schmidt, Head of Consulting & Arval Mobility Observatory, Arval Deutschland GmbH**

**SAVE  
THE  
DATE**

Weitere Informationen unter:  
[www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards](http://www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards)



Veranstalter



## Impressum

Verlag:

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

Geschäftsleitung:

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

Chefredaktion:

Cliff Lehnens

Redaktion:

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

Marketing und Anzeigen:

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

Bildnachweise:

Seite 19: Dirk-Beichert-BusinessPhoto;  
Titelbild und sonstige Bilder: stock.adobe.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

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

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

## Genderhinweis

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