

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Krisenfest navigieren

WAS HR ZUM
JAHRESWECHSEL
BEWEGT

Mitarbeiterbindung

Workation-Angebot, um
Talente zu halten

Talentmanagement

Onboarding außerhalb
des Büros

Psychische Gesundheit

Digitalen Stress im
Homeoffice reduzieren

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

schon wieder geht ein Jahr zu Ende. Ein weiteres Krisenjahr. Corona war (und ist) noch nicht vorbei, da schockierte uns im Frühjahr dieses Jahres die Nachricht vom russischen Einmarsch in der Ukraine.

Unternehmen, die ohnehin schon durch die Situation der vergangenen Jahre stark gebeutelt waren, müssen nun mit weiteren Widrigkeiten zurechtkommen: Es gibt Lieferengässe, die Energiepreise explodieren, die Inflation schnell in die Höhe, und Fach- und Arbeitskräfte sind ohnehin in vielen Branchen rar.

In diesen Zeiten ist Sparen angesagt. Doch das dürfen Unternehmen nicht an den falschen Stellen tun, denn sie müssen auch Lösungen für den Fach- und Arbeitskräftemangel finden. Investitionen in Talente, in Mitarbeitergewinnung und -bindung müssen sie somit weiterhin in ihre Budgets einplanen.

Wie Unternehmen Mitarbeiter gewinnen, halten und langfristig binden können, damit haben wir uns in dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals gleich in mehreren Beiträgen beschäftigt. Auch blicken wir unter anderem auf Technik, die HR entlasten kann, auf gelingendes Onboarding von Mitarbeitern, die nicht am Unternehmensstandort arbeiten, und auf Führungsinstrumente.

Wir hoffen, dass Sie aus den vielfältigen Beiträgen Impulse mit in Ihren Berufsalltag nehmen können.

Nun aber wünschen wir Ihnen und Ihren Lieben gesegnete Festtage. Mögen Sie zwischen den Jahren ein wenig Kraft tanken, um dann zuversichtlich in das neue Jahr 2023 starten zu können!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

Editorial	3
<u>Kurz & knapp</u>	5
Neues aus der HR-Welt	
Psychische Gesundheit	6
Immer erreichbar: digitaler Stress im Homeoffice	
Unternehmenskultur	8
Deutsche und französische Talente wünschen sich mehr Wertschätzung und Sinnhaftigkeit	
Transformation	10
Wie HR die moderne Arbeitswelt gestalten kann	
Mitarbeiterbindung	13
Immer mehr Mitarbeiter kündigen – Unternehmen müssen handeln	
Talentmanagement	15
Wie Onboarding außerhalb des Büros gelingen kann	
Karriere	18
Karrieresprünge sollten gut vorbereitet sein	
Rezension	20
Authentische Führungskräfte – starke Teams	
Benefits	21
Stadt, Land oder Meer: Workation stärkt Mitarbeiterbindung	
Employee-Experience	24
HR-Technologien beeinflussen Employee-Experience entscheidend	
Stellenbewertung	26
Ein strukturierter Ansatz zur Gestaltung von Karrierepfaden	
Impressum	29

Talente binden

„Ein Grund, warum Mitarbeiter in einer Organisation bleiben, sind die Menschen.“





© Robert Kneschke - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Neuer Index für die Teamfähigkeit

Teams in Zeiten hybriden Arbeitens zusammenzuhalten ist nicht einfach. Ein Team der Technischen Hochschule Köln hat daher ein Teamfeedbackinstrument entwickelt. Der sogenannte [Team Efficiency Index \(TEX\)](#) soll für Unternehmen ein „Frühwarnsystem“ bezüglich der Teameffizienz und -kohäsion sein. So können sie vorsorgen, dass durch das hybride Arbeiten die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt nicht schleichend erodieren. Wenn ein Team die Methode anwendet, muss es zunächst definieren, was es unter Teamfähigkeit versteht. Anschließend muss jedes Teammitglied in einem Onlinefragebogen sein Selbstbild entwickeln. Zum Schluss gibt jeder zu jedem anderen Teammitglied ein anonymes Feedback ab.

Der Fragebogen ist bereits erprobt. Um den Analyseprozess wissenschaftlich zu validieren, können Unternehmen mit Teams zwischen fünf und zwölf Mitgliedern das Verfahren derzeit testen und somit zu dessen Entwicklung beitragen. <

Wie Recruiter Stellen besetzen

Um freie Positionen zu besetzen, nutzen fast alle Unternehmen in Deutschland Jobbörsen. Aber auch Empfehlungsprogramme nach dem Motto „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ unterstützen das Recruiting. Das zeigt die Recruiting-Benchmark-Studie, die der Recruiting-Dienstleister Wollmilchsau gemeinsam mit der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) durchgeführt hat.

Gemäß der Studie gaben fast alle (97 Prozent) der mehr als 1.500 befragten Personalerinnen und Personaler an, regelmäßig Jobbörsen zu nutzen. Empfehlungsprogramme setzen rund zwei Drittel (70 Prozent) ein. Auf Direktvermittlung und Active Sourcing setzen jeweils zwei Drittel der Befragten. Auch Azubi- und Absolventenmessen werden häufig (60 Prozent) genutzt. Fachmessen halten die Befragten dagegen nur selten (40 Prozent) für geeignet. <

Was Talente für 2023 wünschen

Arbeitnehmer in Deutschland wünschen sich für das Jahr 2023 vor allem Stabilität und Sicherheit in ihrem Job. Doch eine schlechtere Work-Life-Balance und ineffiziente Prozesse erschweren es, diesen Zustand zu erreichen. Zu diesem Ergebnis kommt das Qualtrics XM Institute in seinem [Employee Experience Report 2023](#). Für die Studie hat das Institut knapp 29.000 Berufstätige, davon 2.000 in Deutschland, befragt.

Vier Trends kristallisierten sich dabei heraus: Erstens wünschen sich Beschäftigte, dass ihr Arbeitsplatz und ihr Arbeitgeber eine sichere Zukunft haben. Zweitens sind Talente in Unternehmen, die die Work-Life-Balance fördern, zu mehr Leistung bereit. Drittens wünschen sich Arbeitnehmer, dass Unternehmen ineffiziente Prozesse eliminieren, um die Produktivität zu verbessern und Burn-out-Ursachen zu reduzieren. Viertens stärken vor allem gemeinsame Werte sowie gute Karrieremöglichkeiten die Mitarbeiterbindung. <



Personio

Machen Sie Ihre HR-Prozesse krisensicher

Die neueste Personio-Studie zeigt: HR-Prozesse müssen effizienter werden, um Mitarbeitende und Unternehmen durch die Krise zu führen. Nur 29 % der Personaler:innen fühlen sich gut auf eine mögliche Rezession vorbereitet. 55 % der Personaler:innen sehen sich durch ineffiziente Prozesse und unnötige Verwaltungsaufgaben ausgebremst. Viele der Befragten wenden sich bei Klärungsbedarf nicht mal an ihre HR-Teams, weil es zu schwierig ist, eine Antwort zu bekommen. Personio tritt dem mit moderner Personalsoftware entgegen und macht Ihre HR-Arbeit fit für die Zukunft.



Lernen Sie mit der Studie von Personio, wie Sie sich auf eine mögliche Rezession vorbereiten.

personio.de

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Immer erreichbar: digitaler Stress im Homeoffice



© kite_rin - stock.adobe.com

Ständig erreichbar sein müssen oder nur das Gefühl haben, ständig erreichbar sein zu müssen – viele Talente leiden im Homeoffice unter digitalem Druck. Unternehmen können vorbeugen.

Homeoffice lädt zu Mehrarbeit ein

Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben. Und mit ihm der Durchbruch zu einer digitalen Arbeitswelt. Der Digitalisierungs- und Flexibilisierungsschub, der in den vergangenen Jahren – den Jahren der Pandemie – in Gang gekommen ist, hat viele Erkenntnisse gebracht. Eine wichtige, die mittlerweile viele Unternehmen anerkannt haben, ist: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beim mobilen Arbeiten, im Homeoffice, bei der Telearbeit oder bei Remote Work nicht weniger produktiv als im Unternehmen selbst. Im Gegenteil: Eine [Befragung](#) des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) im Sommer 2022 belegte, dass 28 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am heimi-

schen Schreibtisch oft unbezahlte Überstunden leisten. Viele von ihnen machen weniger Pausen als im Unternehmen vor Ort. Das führt zu einer höheren Produktivität, aber eben auch zu einer höheren psychischen Belastung.

„Wir konnten bereits vor der Pandemie beobachten, dass es große Veränderungen im Belastungs- und Beanspruchungsprofil von Erwerbstätigen durch den Einsatz digitaler Technologien gab“, sagt Arbeitspsychologin Hye-Jung Chung. „Die potentielle Folge ist: digitaler Stress beziehungsweise Technostress. Die Gesundheit leidet darunter.“ Chungs Unternehmen hat im Rahmen des Projekts PräDiTec – Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien – in einer Studie herausgefunden, dass sich Personen, die starkem digitalem Stress ausgesetzt sind, als kränker einschätzen, dass sie weniger leistungsfähig und unzufriedener mit ihrer Arbeit sind und häufiger ihre Arbeitsstelle wechseln wollen als weniger gestresste Personen.

Virtueller Raum: Freiheit und Entgrenzung zugleich

Doch wie kommt das? Der virtuelle Raum fördert Arbeit, erfordert aber auch eine selbstorganisierte Arbeit. Denn mit der Freiheit kommt auch die Entgrenzung. Viele Berufstätige haben noch nicht gelernt, sich selbst zu steuern. Was für die einen mehr Flexibilität, kürzere Fahrtwege und eine bessere Work-Life-Balance bedeutet, löst bei anderen möglicherweise Überforderung aus. „Die Herausforderung, Arbeit so zu organisieren, dass der Einsatz digitaler Systeme psychische Fehlbeanspruchungen vermeidet, ist beim mobilen Arbeiten größer geworden“, erklärt Chung.

Erreichbarkeits expectation unter der Lupe

Mögliche Ursachen von Fehlbeanspruchung und Überstunden im Homeoffice versucht Prof. Dr. Laura Venz in einer Studie herauszufinden. Sie blickt dabei insbesondere auf den Zusammenhang zwi- →



© privat



© privat

Prof. Dr. Laura Venz,

Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, und

Hye-Jung Chung,

Arbeitspsychologin bei der ias-Gruppe, sagen:
„Es muss klare Erwartungen und Normen zu Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit in Unternehmen geben.“

schen der Erwartung, im Homeoffice erreichbar sein zu müssen, und Überstunden. Ihre Forschungsthese: Der Wechsel ins Homeoffice war für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Unsicherheit verbunden. Viele wollten sich nicht nachsagen lassen, dass sie weniger arbeiteten. „Dadurch entsteht ein Mechanismus, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Arbeitszeit hinaus verfügbar machen, obwohl diese Erwartung an Verfügbarkeit nicht wirklich von außen da ist.“ Die Ergebnisse der noch nicht veröffentlichten Untersuchung zeigen, dass allein die gefühlte Erreichbarkeitserwartung ausreicht, um Beanspruchung und mangelnde Erholung zu steigern.

Ältere Arbeitnehmer sind gelassener

Bei der Frage danach, welche Handlungsempfehlungen sich daraus für Unternehmen, Führungskräfte und Teams ableiten lassen, lohnt sich ein Blick auf eine andere [Untersuchung](#), an der Venz beteiligt ist. Der Publikation „Always on Call: Is There an Age Advantage in Dealing with Availability and Response Expectations?“ lag die These zugrunde, dass entgegen dem gängigen Stereotyp ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Vorteil haben, wenn es darum geht, sich in Anbetracht hoher Erreichbarkeitserwartungen mental von ihrer Arbeit zu lösen und Reaktionserwartungen adaptiver zu begegnen.

Das Ergebnis fasst die Professorin zusammen: „Wir konnten sehen, dass ältere Beschäftigte weniger Telepressure, weniger internen Druck verspüren, erreichbar sein zu müssen. Dadurch gehen sie angemessener mit den Anforderungen durch die digitale Arbeitswelt um.“

Konkret heißt das, dass sie nur dann schnell auf E-Mails reagieren, wenn das wirklich notwendig ist. Bei jüngeren Talenten entsteht dagegen ein ungünstiger Kreislauf: Sie können schlechter entscheiden, was unwichtig ist, antworten daher schneller auf alle Nachrichten und bekommen dadurch noch mehr E-Mails. „Sie bauen den externen Druck und die Erwartung quasi mit auf“, folgert Venz.

Kommunikation ist der Schlüssel

Unternehmen können ihre Talente unterstützen: „Auch Medienkompetenz, also der gesunde und kompetente Umgang mit digitalen Technologien und Medien, braucht Förderung durch Führungskräfte und Unternehmen“, erklärt Chung und ergänzt: „Ein Unternehmen kann nicht davon

ausgehen, dass die Mitarbeiter geübt sind, selbstverantwortlich digital zu arbeiten.“ Vielmehr müssten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen zu reflektieren: „Was tue ich hier eigentlich?“, „Ist die Art, wie ich gerade arbeite, gut, sinnvoll und gesund für mich und andere?“ Erlernen müssten die Beschäftigten auch, so Chung, zu realisieren, was sie konkret überfordert.

Dies deckt sich mit dem Fazit, das Venz aus ihrer aktuellen Studie zieht: „Es reicht nicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Freizeit nicht zu kontaktieren. Stattdessen muss es klare Erwartungen und Normen zu Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit geben, die deutlich formuliert sind.“ Das sei besonders dann wichtig, wenn das Arbeitspensum hoch sei und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiteten.

Erreichbarkeitserwartung durchbrechen

„Es ist wichtig, dabei im Blick zu behalten, dass wir uns alle darin unterscheiden, was für uns gut oder schlecht ist“, betont Venz. „Für einige kann die neue Flexibilität der Schlüssel zur Zufriedenheit sein, weil sie ihnen beispielsweise erlaubt, sich vom klassischen Achtstundentag zu lösen, nachmittags stattdessen Familienzeit zu verbringen und dafür abends noch einmal zwei Stunden E-Mails zu checken.“ Dabei gelte es, genau darauf zu achten, wann Überstunden beginnen, und diese zu vermeiden.

Außerdem ist auch hier die richtige Kommunikation wichtig, um Erwartungshaltungen und Normen klar zu formulieren. „Wenn um 21 Uhr noch E-Mails verschickt werden, entstehen Fehlnahmen und Vorbilder im Team.“ Dem könne entgegenwirkt werden, indem der Sender direkt mitkommuniziert „Ich schicke abends um 21 Uhr noch E-Mails, weil das für mich gut passt, aber ich erwarte dann keine direkte Antwort“.

Das Gleiche hilft auch, um die Erreichbarkeitserwartung zu durchbrechen. Venz erklärt: „Sie können einfach in jede Kommunikation einbauen, ob Sie die Antwort dringend benötigen, diese Zeit hat oder sogar erst zu einem bestimmten Zeitpunkt gebraucht wird. Das kann einen Unterschied beim Stresslevel des Empfängers machen, besonders, da wir dazu tendieren, die Dringlichkeit von E-Mails zu überschätzen.“

Simona Honerbach,

Unternehmenskommunikation, ias-Gruppe

UNTERNEHMENSKULTUR

Deutsche und französische Talente wünschen sich mehr Wertschätzung und Sinnhaftigkeit



© PhotoSG - stock.adobe.com

Rotwein, duftende Lavendelfelder und das Leben genießen auf der einen Seite, Gartenzwerge, Bier und Pünktlichkeit auf der anderen – zwischen Frankreich und Deutschland gibt es viele Unterschiede. Seien es Vorurteile oder Fakten: HR-Verantwortliche sollten die jeweiligen kulturellen Eigenheiten kennen und berücksichtigen.

Deutschland und sein Nachbarland Frankreich stehen sich in vielem nahe, nicht nur geographisch. Doch es gibt auch kulturelle Unterschiede. Unternehmen, die in beiden Ländern tätig sind und sowohl französische als auch deutsche Talente beschäftigen, sollten die Eigenheiten kennen.

Emilie Martin hat sich mit den Unterschieden von deutschen und französischen Talenten und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für Personalchefs beschäftigt. Die gebürtige Französin arbeitet seit vielen Jahren grenzübergreifend. „Durch meine 15-jährige Erfahrung in beiden Ländern habe ich festgestellt, dass es viele Un-

terschiede gibt. Die Franzosen und die Deutschen ticken ganz anders, obwohl sie nah beieinander wohnen“, sagt Martin.

In einer Studie, dem HR-Barometer, betrachtet die Vorständin von Corrente, seit Juli 2022 deutsche Tochtergesellschaft der Human-&Work-Gruppe und Anbieter externer Mitarbeiterberatung sowie von Employee-Assistance-Programmen (EAP), die Herausforderungen, denen Personalchefs durch kulturelle Gepflogenheiten in verschiedenen europäischen Ländern gegenüberstehen. In die Studie sind Befragungsergebnisse von jeweils rund 800 HR-Verantwortlichen deutscher, französischer, spanischer und italienischer Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern eingeflossen.

Unterschiedliche Herangehensweisen

Martin fasst zusammen: „Wenn man die vier Länder vergleicht, sieht man zwei Dinge: Es geht um das Engagement der Mitarbeiter und auch um Inklusion.“ Beide Themen bewegen alle Länder. Doch, so Martin: „Die Weise, wie man beide The-

men angeht, ist unterschiedlich.“ So stellt sie fest: Während sich die deutschen Personalverantwortlichen primär mit Fragen zu Zusammenarbeit, Teamzusammenhalt und Anerkennung der Leistung beschäftigen, geht es in den südlichen Ländern vor allem um den Sinn der Arbeit, das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben, aber auch um Sicherheit und gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz.

Als südliche Länder bezeichnet die Vorständin in ihren Ausführungen neben Italien und Spanien auch Frankreich. Letzteres nehme allerdings eine Position in der Mitte ein, wie sie veranschaulicht: „Wenn Deutschland rot wäre und Italien und Spanien gelb, dann wäre Frankreich orange. Frankreich liegt bei vielen Themen zwischen den drei anderen.“

Nach dem HR-Barometer kristallisieren sich, so Martin, aktuell drei Herausforderungen für HR heraus. Diese gehen die Personalverantwortlichen in den verschiedenen Ländern mit unterschiedlicher Priorität an.





Emilie Martin

rät Unternehmen – trotz kultureller Unterschiede zwischen Frankreich und Deutschland –, eine globale HR-Strategie zu etablieren mit lokalen Anpassungen.

1. Stärkung der Mitarbeiterbindung

Es gilt, Talente an das Unternehmen zu binden und ihre Motivation zu stärken. Dieses Ziel hat hohe Priorität angesichts von Big Resignation, Quiet Quitting, Talentflucht und -knappheit. Dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, ist für Martin essentiell: „Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sie sich bei ihrer Arbeit engagieren.“

Viele HR-Verantwortliche haben das erkannt und beabsichtigen laut der Studie, sich in den kommenden zwölf Monaten vorrangig auf die Mitarbeiterbindung zu konzentrieren. „HR muss mehr in Richtung Talente denken“, sagt Martin. Vor allem in Frankreich sieht sie derzeit einen gesellschaftlichen Wandel, den Deutschland schon früher durchgemacht hat: „Früher hat man in Frankreich für die Arbeit gelebt, heute soll sie Spaß machen, und der Lohn soll ermöglichen, sich Lebenswünsche zu erfüllen.“ Das private Leben bekommt somit eine stärkere Gewichtung.

Mitarbeiterbindung gelingt, unabhängig in welchem Land, vor allem durch:

- > **Stärkung des Teamzusammenhalts:** Dies hat für 33 Prozent der europäischen Personalverantwortlichen Priorität, besonders ausgeprägt in Frankreich (38 Prozent). Martin erklärt: „Teambuilding ist sehr wichtig. HR muss klare Ziele schaffen, früher für jede Abteilung, heute für das Gesamtunternehmen.“ Deutschland sei hier schon stark aufgestellt, die Talente seien resilienter als die südländischen. „Die Personalverantwortlichen in Frankreich sehen hier Nachholbedarf, das Team mehr ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu rücken“, hat Martin erlebt.
- > **Sinnhaftigkeit der Arbeit:** Ein Drittel (32 Prozent) der europäischen Personalchefs möchte seine Talente in die Definition der Unternehmensziele einbeziehen. Während 43 Prozent das in Deutschland als prioritär ansehen, sind es nur 29 Prozent in Frankreich. „Die Suche nach dem Sinn ist auch in Frankreich ein Thema, das sich weiter verbreitet“, stellt Martin fest und warnt gleichzeitig: „Wir haben gut ausgebildete Leute, die die Möglichkeit haben, international einen Job zu suchen. Daher ist es ganz wichtig, dass Mitarbeiter in ihrer Arbeit einen Sinn erkennen.“
- > **Wertschätzung:** Insgesamt 30 Prozent aller Befragten legen hier einen Schwerpunkt: 34 Prozent der Personalleiter in Frankreich, 28 Prozent in Deutschland.

2. Inklusion

„Es gibt grundsätzlich ein Engagement, die Inklusion auf Europaebene voranzutreiben. Das finde ich wichtig“, freut sich die Vorständin. „Tricky“ sei, wie sie fortfährt, wie das Engagement der Inklusion in allen Ländern aufgebaut werden könne. Für deutsche Personaler sind Inklusion und Teamzusammenhalt schon länger ein Thema, doch auch in Frankreich werde zunehmend darauf geschaut.

Um respektlosem und diskriminierendem Verhalten vorzubeugen, müssen Personalchefs künftig europaweit verstärkt Warnsysteme etablieren und entwickeln. 42 Prozent der französischen Personalchefs behandeln diese Maßnahme vorrangig, aber nur 22 Prozent in Deutschland.

Auch die Frage der Einbeziehung älterer Fachkräfte beschäftigt die Personalchefs: Neun von zehn geben an, dass sie versuchten, ältere Angestellte so lange wie möglich zu halten.

3. Sensibilisierung der Führungskräfte für CSR

Die Umsetzung von Aktionsplänen zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR – Corporate Social Responsibility) durch Unternehmen ist eine weitere Säule der Mitarbeiterbindung sowie des Employer-Brandings. Neun von zehn Personalverantwortlichen (92 Prozent) geben an, dass dies zu ihren Aufgaben gehöre. Dabei steht der soziale Aspekt – dazu gehören Vorsorge, Arbeitsbedingungen und Innovationen – an erster Stelle, gefolgt vom Umweltaspekt. Allerdings haben drei Viertel der Personalverantwortlichen Probleme, die Führungsebene für diese Themen zu gewinnen.

Fazit: Rolle von HR verändert sich

Für Personalverantwortliche bedeuten die aufgezeigten Trends, dass sich ihre Rolle verändern wird. Erstens wird es für sie immer wichtiger, die Fähigkeiten und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter genau zu kennen. Zweitens nimmt ihre Bedeutung bei Innovationen im Unternehmen zu, insbesondere in Bezug auf die Organisation und neue Arbeitsweisen.

Bei alledem sollten sich Personaler allerdings bewusst machen, dass viele Trends und Probleme in allen Ländern bestehen. Daher rät Martin: „Wir sind stärker, wenn wir Probleme übergreifend angehen. Wir brauchen eine globale Strategie, die lokale Unterschiede berücksichtigt.“ <

Kirstin Gründel

TRANSFORMATION

Wie HR die moderne Arbeitswelt gestalten kann

Digitalisierung, Dynamik und Demographie – diese „3D-Bedingungen“ moderner Arbeit muss HR im Blick behalten. Doch wie können Fach- und Führungskräfte darauf vorbereitet werden und den Herausforderungen kompetent, gesund und motiviert begegnen? Antworten gibt eine mehrjährige Studie, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Wie HR die moderne Arbeit gestalten und zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung beitragen kann, damit hat sich das Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen (MEgA)“, durchgeführt von Arbeitsforschern an der Universität Heidelberg, in den vergangenen Jahren beschäftigt. In dem sechsjährigen Projekt wurden in einer ersten Phase (MEgA I) Geschäftsführer und Experten des HR- und Gesundheitsmanagements insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen interviewt. Auf Grundlage der Gespräche wurden Bedarfsanalysen erstellt und Maßnahmen und Konzepte entwickelt. Diese stehen auf der [Projektplattform](#) als Toolbox für die Alltagsarbeit im Personal- und Gesundheitsmanagement zur Verfügung. Die zweite Projektphase (MEgA II) erweiterte die Befragungen und Bedarfsanalysen für das HR-Management auf Verwaltungstätigkeiten im öffentlichen Dienst.

Aus den beiden Projektphasen ergeben sich vier zentrale Felder, die HR auf dem Weg zu moderner Arbeit gestalten kann und die für eine gelingende Transformation essentiell sind:

Gestaltungsfeld 1: Veränderungen bewirken

Die Ziele dieses Handlungsfelds liegen in der kritischen Reflexion eingefahrener Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund dynamischer Umfeldentwicklungen. Routinen müssen hinterfragt und bei der Implementierung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen proaktiv behandelt werden. Ebenso muss eine entsprechende Führungskultur etabliert



© contrastwerkstatt - stock.adobe.com

werden, die Veränderungen zulässt und die Gesundheit fördert.

Zu den erforderliche Maßnahmen gehört, Mitarbeiter frühzeitig und transparent über anstehende Veränderungen zu informieren und ihre fachliche Expertise zu nutzen. Zu empfehlen ist ein „transformationaler“ Führungsstil mit folgenden Erfolgsfacetten

- > Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung,
- > individuelle Unterstützung und Wertschätzung,
- > Motivieren durch begeisternde, aber realistische Visionen,
- > Anregen zur kritischen Reflexion und
- > Fördern kreativen Denkens.

Des Weiteren sind Maßnahmen für ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten sowohl für die eigene Gesundheit als auch für die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu empfehlen.

Gestaltungsfeld 2: HR strategisch ausrichten

Ziel ist, Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte aufzubauen und zu fördern, um auf aktuelle Entwicklungen zeitnah und nachhaltig reagieren zu können.

Die Maßnahmen betreffen insbesondere drei Leistungsbereiche:

- > Bei der Personalgewinnung und -bindung muss HR die Arbeitgeberattraktivität verbessern, beispielsweise durch Angebote hybrider Arbeit und flexibler Arbeitszeitgestaltung, die die Lebensmodelle junger Nachwuchskräfte und älterer Mitarbeiter berücksichtigen. Erforderlich sind auch Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten für Quereinsteiger.

- > Bei der Kompetenzentwicklung sollten nicht nur IT-Kenntnisse gestärkt werden, sondern der Fokus sollte auch darauf liegen, überfachliche →



© privat

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

forscht unter anderem an einer humanen Gestaltung produktiver hybrider Arbeitsformen.

- Qualifikationen zu vermitteln. Dazu gehören Fähigkeiten zur Selbstregulation und Eigenverantwortung, insbesondere im Hinblick auf die Tätigkeit im Homeoffice. Des Weiteren gilt es die Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern.
- > Zur Verbesserung des Wissenstransfers und -austauschs sind altersgemischte Teams sinnvoll.

Gestaltungsfeld 3: Gesundheitsmanagement nachhaltig betreiben

Ziel dieses Felds ist es, die betriebliche Gesundheitsförderung strategisch und funktional in die personalpolitische Entscheidungsebene einzubinden. Dabei gilt es, den Präventionsgedanken sichtbar zu machen und Gesundheit in eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur aufzunehmen.

Eine zielführende Maßnahme ist, finanzielle und personelle Ressourcen bereitzustellen. Arbeitsrechtlich müssen Belastungsanalysen durchgeführt werden, um psychische und physische Risikopotentiale am Arbeitsplatz – auch am ortsflexiblen – zu beurteilen. Ebenso sind Maßnahmen der gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzgestaltung wie der ergonomiegerechten Einrichtung, die beanspruchungsoptimale Gestaltung der digitalen Kommunikation und Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Selbst- und Mitarbeiterführung relevant. Letzteres beinhaltet die Wertschätzung der eigenen Gesundheit mit entsprechenden Verhaltensweisen (Selbstführung), aber auch die gesundheitliche Vorbildfunktion der Führung gegenüber Beschäftigten (Mitarbeiterführung). Weitere erfolgversprechende Maßnahmen sind die Harmonisierung von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance).

Gestaltungsfeld 4: Homeoffice produktiv gestalten

Ziel ist, sicheres, produktives und gesundheitsförderliches Arbeiten ortsflexibel zu gewährleisten und Teambildung und Mitarbeiterbindung zu stärken.

Eine Reihe von Maßnahmen ist notwendig, um den Risikopotentialen von Homeoffice wirksam begegnen zu können:

- > Bei der IT-Ausstattung sind eine einheitliche und sichere Software, VPN-Zugänge, remotefähige Anwendungen, aber auch die Bereitstellung von Technik wie Laptops erforderlich.
- > Die Arbeitsorganisation umfasst Maßnahmen der Auftragsklärung, der Festlegung eines rea-

lisierbaren Umfangs der Aufgabenbearbeitung, digitalisierte Arbeitsdokumente oder Kommunikationsregeln.

- > Bei der Teambildung ist auf kleine, agile Teams mit regulären Teammeetings zu achten.
- > Führung bei ortsflexiblen Arbeitsformen erfordert vertrauensbildende Maßnahmen, einen transformationalen Führungsstil und Feedback. Es darf keineswegs der Eindruck entstehen, dass die Führungskräfte nicht mehr präsent sind und nur noch indirekt kommunizieren. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Mitarbeiterbindung ist der persönliche Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedeutsam.
- > Die Gesundheitsförderung umfasst Maßnahmen zur Stärkung des psychischen Wohlbefindens, zur Stressreduktion oder zur ergonomischen Gestaltung des Heimarbeitsplatzes. Informationen zur gesunden Ernährung sowie Entspannungs- und Bewegungsübungen oder Seminare zur Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben sind wichtig.
- > Die rechtlichen Voraussetzungen für ortsflexibles Arbeiten beinhalten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu konzipieren, Voraussetzungen für die Einführung von Homeoffice zu definieren und Aspekte unter anderem des Arbeits-, Gesundheits- und Datenschutzes, zu berücksichtigen.

Fazit

Wer die vier HR-Gestaltungsfelder erfolgreich implementieren möchte, braucht eine Unternehmensführung, die die notwendigen personalen Fördermaßnahmen und arbeitsbedingten Veränderungen offensiv und engagiert angeht, durchsetzt und Aussprachen nicht scheut. Eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat, eine vertrauensbildende Partizipation engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Hinzuziehung der Arbeitsforschung zur Bedarfsfeststellung, Maßnahmengestaltung und Wirkungskontrolle der Veränderungen sind ebenso angezeigt, damit die digitale Transformation mit gesunden, motivierten und kompetenten Fach- und Führungskräften gelingt.

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Seniorprofessor und Arbeitspsychologe, Universität Heidelberg, und wissenschaftlicher Leiter des Forschungs- und Beratungsinstituts [khs worklab GmbH](#)

Aus XING E-Recruiting und Prescreen wird **onlyfy**

onlyfy
by XING

**Ja, ich
will!**

**Recruiting-
Lösungen**

für die schönsten
Momente im
Arbeitsleben!

onlyfy.com

MITARBEITERBINDUNG

Immer mehr Mitarbeiter kündigen – Unternehmen müssen handeln



© fizkes - stock.adobe.com

Der Fachkräftemangel – oder treffender gesagt der Arbeitskräftemangel – setzt fast allen Unternehmen zu. Hinzu kommt, dass die Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, bei vielen Talenten hoch ist. Unternehmen müssen daher in Mitarbeiterbindung investieren.

Unabhängig von der Branche kämpfen viele Unternehmen derzeit mit hoher Fluktuation. Aufgrund des Arbeitskräftemangels haben sie Schwierigkeiten, den Bedarf an Personal zu decken. Das zeigt die neue [Studie „Mitarbeiterbindung 2030“](#), die F.A.Z. Business Media | research gemeinsam mit Cornerstone herausgegeben hat.

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 201 Entscheider zum Thema Mitarbeiterfluktuation, der Rolle von HR und möglichen Gegenmaßnahmen befragt. Zudem sprach das Expertenteam mit Karen Wefelmeyer und Karin Kießling (d&b audioteknik), Jo-Anne Rossouw (Nestlé) und Natascha Gasser (Gebrüder Weiss) über die Herausforderungen im Hinblick auf Mitarbeiterbindung.

Bereits heute zeichnet sich ab, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren weiter zuspitzen wird. Neun von zehn befragten Personal- und Unternehmensentscheidern (88 Prozent) rechnen damit, dass der Aufwand, um den eigenen Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken, bis 2030 stetig wachsen wird.

Talente können sich aufgrund des rasant wachsenden Angebots am Arbeitsmarkt heute häufiger ihren Arbeitgeber selbst aussuchen als noch vor wenigen Jahren. In Verbindung mit einer höheren Wechselbereitschaft – die Coronapandemie hat vielerorts dafür gesorgt, dass die Bindung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern abgenommen hat – entscheiden sich daher mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für einen neuen Arbeitgeber.

Das spüren Unternehmen bereits: Knapp vier von zehn Befragten geben an, dass seit dem Jahr 2020 mehr Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen haben als zuvor – Tendenz steigend.

Nur 45 Prozent der befragten Personaler und Unternehmenslenker im deutschsprachigen Raum beobachteten in den vergangenen zwei Jahren eine unveränderte Kündigungsrate.

„Ein zentraler Grund, warum Mitarbeiter in einer Organisation bleiben, sind die Menschen.“

Nicole Gassner

Wichtig sei es, die Kündigungsgründe der Mitarbeiter zu kennen. Nur so könne es gelingen, die Fluktuationsrate zu reduzieren. Laut der Studie kündigen die meisten Talente, weil sie mit ihrem Gehalt und ihren Karrierechancen im Unternehmen (jeweils 48 Prozent) nicht zufrieden sind. Weitere Kündigungsgründe sind: Unzufriedenheit mit den Führungskräften (37 Prozent), eine un ausgewogene Work-Life-Balance (34 Prozent), zu wenig Gestaltungsspielraum bei der Arbeit (25 Prozent), eine schlechte Unternehmenskultur (17 Prozent) oder Unzufriedenheit mit den Aufgaben (14 Prozent).



© Cornerstone



© Cornerstone

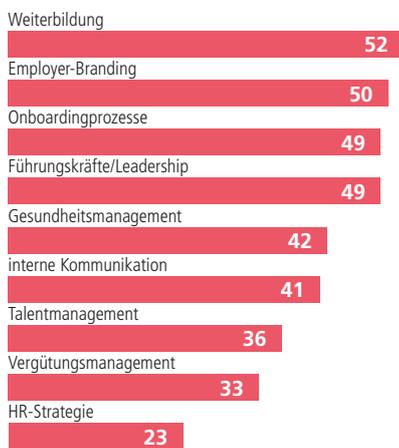


**Sven Schrieber,
Cornerstone,
und Natascha Gasser,
Gebrüder Weiss,**

halten individuelle Weiterbildungsangebote für einen entscheidenden Baustein zur Mitarbeiterbindung.

Bausteine der Talentbindung

(„In welche HR-Themen investieren Sie, um die Mitarbeiterbindung zu steigern?“; in Prozent der Befragten, n = 168¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich
Quelle: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone.

Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten ist essentiell

Vor dem Hintergrund der zunehmenden freiwilligen Kündigungen müssen Unternehmen reagieren. Sie sollten in Mitarbeiterbindung und Employer-Branding investieren, aber auch Kommunikation, Führung und Onboarding hinterfragen und gut aufstellen.

Vor diesem Hintergrund überraschen die Studienergebnisse: Unternehmen betrachten den Ausbau interner Entwicklungsmöglichkeiten eher selten als dringende Aufgabe. Ebenso tauchen Skills-Gap und Weiterbildung auf der Liste aktueller Herausforderungen für die Mitarbeiterbindung relativ weit hinten auf.

Dabei sind Learning- und Weiterbildungsangebote ein entscheidender Baustein für erfolgreiche Mitarbeiterbindung. Sven Schrieber, Senior Account Manager Strategic Accounts bei Cornerstone, betont: „Skill-Management ist aus unserer Sicht sehr wichtig.“

Dass es dabei essentiell ist, die Talente als Individuen zu betrachten, bestätigt Karen Wefelmeyer von d&b audioteknik in ihrem Interview für die Studie: „Wir müssen vielfältigere Angebote entwickeln, um auch im Arbeitsalltag dem Megatrend Individualisierung gerecht zu werden.“

Natascha Gasser von Gebrüder Weiss stimmt dem zu und ergänzt: „Ein Angebot One fits all, ein Lernkatalog zum Ausschuchen, das geht nicht mehr. Es ist wichtig sich andere Gedanken zu machen.“

„Mitarbeiter betrachten ihre Arbeitswelten heute sehr viel individueller als früher.“

Karen Wefelmeyer

Trotz der hohen Bedeutung des lebenslangen Lernens – von dem laut Gasser auch Führungskräfte nicht ausgenommen sind – priorisieren die befragten Entscheider anders. Sie sehen vor allem Handlungsbedarf in Sachen Kultur und Kommunikation. In 41 Prozent der befragten Unternehmen geht HR diese Aufgabe gezielt an, um die Belegschaft nachhaltig von der eigenen Organisation zu überzeugen. Sowohl Gasser als auch Schrieber geben zu, dass sie schon verschiedene Kommunikationskanäle ausprobiert und die Erfahrung gemacht hätten, dass nicht jeder Kanal funktioniert. „Wir versuchen immer wieder neue Kanäle. Was klappt, das klappt. Was nicht klappt, werfen wir über Bord“, berichtet Gasser.

Knackpunkt Führung

Auch auf die Rolle der Führungskräfte bei der Mitarbeiterbindung wirft die Studie einen Blick: Mehr als ein Drittel (37 Prozent) der Entscheider sieht Leadership als einen Hebel für eine bessere Mitarbeiterbindung. Daher setzt fast die Hälfte (49 Prozent) verstärkt auf Maßnahmen, mit denen die Führungskräfte zugunsten der Mitarbeiterbindung weiterentwickelt werden sollen, denn die Anforderungen an eine gute Personalführung haben sich aufgrund der digitalen Transformation und des hybriden Arbeitens in den vergangenen Jahren stark verändert. Gasser betont, welche wichtige Rolle Führungskräfte bei der Mitarbeiterbindung haben: „Karriere ist etwas ganz Individuelles. Die Führung kann dabei viel unterstützen. Sie muss auch in die Richtung gehen, Coach zu sein, denn die beste Personalentwicklerin ist die Führungskraft. Sie kennt ihre Mitarbeiter.“

HR trägt strategische Verantwortung

HR habe hier die Rolle, so Schrieber, die Führungskräfte zu ihren veränderten Aufgaben zu befähigen und richtige strategische Impulse zu geben. Denn es gelte, sowohl bestehende als auch künftige Mitarbeiter nachhaltig vom eigenen Unternehmen zu überzeugen. Während HR in der Vergangenheit oftmals nur als interner administrativer Dienstleister galt, trägt die Personalabteilung hinsichtlich der Mitarbeiterbindung heute auch strategische Verantwortung. In 53 Prozent der befragten Unternehmen sichert sich HR damit bereits die Position eines Businesspartners.

Das ist wenig verwunderlich, denn gerade HR befindet sich an der Schnittstelle zu den Mitarbeitern. Somit mausert sich HR auch als Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. In 38 Prozent aller befragten Unternehmen vermittelt HR bereits heute schon zwischen beiden Parteien. Auch begleitet es die Talente vom Bewerbungsprozess über das Onboarding und die interne Weiterentwicklung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen und übernimmt somit die Rolle eines Karriereberaters.

Und besonders wichtig: Es ist HR, das Mitarbeiter am besten an das Unternehmen binden kann, sofern es gezielte Maßnahmen dafür ergreift. Mehr als die Hälfte der Befragten hat das erkannt. Hier verstehen sich die Personalabteilungen als Enabler in Sachen Mitarbeiterbindung.

Kirstin Gründel

TALENTMANAGEMENT

Wie Onboarding außerhalb des Büros gelingen kann



© Dzmitry - stock.adobe.com

Nicht jeder neue Mitarbeiter und nicht jede neue Mitarbeiterin hat einen Büroarbeitsplatz, feste Arbeitszeiten und ein konstantes Team. Wenn dieser Rahmen fehlt, ist das Onboarding schwierig, aber umso wichtiger. Wer die Umstände beachtet, kann es gut gestalten.

Versetzen wir uns in die Situation eines Onboardees: Am ersten Arbeitstag trifft er sich mit seinem Vorgesetzten und Kollegen am Unternehmensstandort. Der Neuankömmling hat einen festen Arbeitsplatz inklusive Computer. Ihn erwarten sowohl ein kleines Willkommensgeschenk und ein Bürorundgang als auch ein Mittagessen mit dem

eigenen Team. In den ersten Tagen und Wochen finden immer wieder Kennenlernmeetings mit allen Abteilungen und Teams statt, und der Kontakt zur HR-Abteilung ist allein durch die räumliche Nähe gegeben. Doch wie sieht es aus, wenn der Onboardee ...

- ... keinen festen Arbeitsplatz hat?
- ... vom ersten Tag an unterwegs ist?
- ... im Schichtdienst tätig ist?
- ... kein festes Team hat?
- ... in einem Unternehmen mit Filialstruktur beginnt?
- ... nur im Homeoffice arbeitet?
- ... in einer herausfordernden Branche wie Pflege oder Medizin tätig ist?

Onboarding jenseits des Unternehmensstandorts

Gerade Handwerker haben oft wechselnde Einsatzorte. Der tägliche Einsatz bestimmt den Arbeitsort, und häufig sind Beschäftigte auf Montage, bei Notfalleinsätzen, Installationen und Inbetriebnahmen von Geräten beim Kunden vor Ort. Das Umfeld wechselt ständig, möglicherweise sogar das Team. Daher empfehlen sich folgende Maßnahmen:

- > Auch wenn ein Kollege keinen festen Arbeitsplatz hat, so sollte doch der erste Arbeitstag gemeinsam und in Form eines persönlichen Treffens stattfinden, beispielsweise am Standort der Verwaltung oder im Lager, in der Werkstatt oder am Fuhrpark. Sie können den On- →



© d.vinci

Nina Rahn

hat Tipps, wie in besonderen Situationen das Onboarding gelingen kann.

Checkliste für das Onboarding

- > Kreieren Sie ein individuelles Willkommensgeschenk: Gutscheine, Lunchpaket, Terminplaner, gebrandete Kleinigkeit – werden Sie kreativ!
- > Stellen Sie eine Sammelstelle für Informationen bereit, etwa ein Schwarzes Brett oder das Intranet.
- > Versuchen Sie, ein kurzes Treffen vor dem ersten Arbeitstag zu vereinbaren, beispielsweise beim Fitting der Arbeitskleidung).
- > Berücksichtigen Sie die individuelle Situation des Onboardees, beispielsweise kulturelle Unterschiede.
- > Fragen Sie den Onboardee immer wieder, ob er alle Informationen hat, die er benötigt.
- > Nutzen Sie Videos, beispielsweise für Personen, die nicht vor Ort sind.
- > Bis zum ersten Arbeitstag können Sie immer wieder Postkarten an den Onboardee schicken, um zu signalisieren, dass sich das Unternehmen auf ihn freut.
- > Nutzen Sie ein Mitarbeiterportal: Dadurch kann der Arbeitgeber den Neuankömmling up to date halten und ihn frühzeitig binden; der Onboardee fühlt sich abgeholt und informiert.

- boardee auch zu einem Rundgang und einem gemeinsamen Frühstück einladen, selbst, wenn er nicht auf dem Betriebsgelände arbeiten wird.
- > Am ersten Tag können Sie ein kleines Willkommensgeschenk übergeben. Werden Sie kreativ: Schenken Sie keinen Blumenstrauß. Für einen Mitarbeiter im Außendienst sind ein Lunchpaket, ein Gutschein für eine Tankstelle oder Bäckerei die bessere Wahl.
 - > Grundsätzlich gilt: Auch wenn ein Onboardee kein Berufseinsteiger ist, sollten Sie ihn am Anfang niemals allein lassen. Ansonsten fühlt sich das neue Teammitglied nicht integriert und denkt womöglich schnell über eine Kündigung nach.
 - > Sind für den Berufsalltag bestimmte Werkzeuge oder besondere Berufsbekleidung notwendig, können Sie diese bereits während der Preboarding-Phase vorbereiten. Das Anprobieren der Arbeitskleidung kann als persönliches Treffen vor Arbeitsbeginn genutzt werden.

Besondere Situationen:

Filialstruktur, Remote-Zusammenarbeit, Schichtdienst

Fängt eine neue Kollegin in einem Unternehmen mit Filialstruktur oder mehreren Firmensitzen an, gestaltet es sich schwierig, die Kollegen der anderen Standorte kennenzulernen. Dafür ist eine gewisse Vorbereitung notwendig. Virtuelle Meetings oder auch vorab aufgenommene Videos können die soziale Integration über den eigenen Standort hinaus fördern. Auch die Bildung von Gruppen zum Kennenlernen und der persönliche Besuch der anderen Standorte können sinnvoll sein.

Wird eine Person in einem Unternehmen eingestellt, in dem komplett remote gearbeitet wird, muss gewährleistet sein, dass diese Person eigenständig arbeiten kann, beispielsweise durch die rechtzeitige Bereitstellung von Arbeitsmitteln und einen ständigen virtuellen Kontakt zu einem Buddy. Gerade wenn es keinen persönlichen Kontakt gibt, müssen Sie ein besonderes Augenmerk darauf richten, den Onboardee zu integrieren, um ihn nicht wieder zu verlieren.

Die Arbeit im Schichtdienst erfordert ebenfalls besondere Sensibilität: Nur weil jemand neu ist und sich vermeintlich „beweisen“ muss, wäre es unfair, ihm nur die unbeliebtesten Schichten zu geben. Bedenken Sie, dass es Ihr Ziel ist, den Neuankömmling langfristig zu halten und zu binden. Gehen Sie daher ins offene Gespräch und verteilen

Sie die Schichten fair. Bedenken Sie auch, dass der Onboardee durch die Schichten mit wechselnden Personen zusammenarbeitet und daher in der Anfangszeit immer wieder ein neues Kennenlernen stattfinden muss. Vorab könnten daher Steckbriefe verschickt werden, durch die der Onboardee einen Eindruck bekommt, wer künftig mit ihm zusammenarbeiten wird.

Spezielles Onboarding im Gesundheitswesen

Denken wir an die Arbeit in der Gesundheitsbranche, fallen uns sofort Überstunden, keinerlei Zeit für Pausen, niedriger Pflegeschlüssel, Personalmangel und schlechte Bezahlung ein. Es ist schwierig, Personal für Berufe in dieser Branche zu begeistern und, wenn es einmal gefunden ist, zu halten. Dazu kann ein effektives Onboarding einen wichtigen Beitrag leisten. Hier ein paar Tipps:

- > Aufgrund der Notwendigkeit einer schnellen Einsatzbereitschaft ist die Einarbeitungszeit in der Pflege häufig kurz. Hier hilft es in jedem Fall, einen Buddy zu etablieren, der Fragen beantwortet und an den sich das neue Teammitglied mit sensiblen Themen wenden kann. Der Buddy ist auch sinnvoll, weil, bedingt durch Schichtdienst und hohe Fluktuation, das Team ständig wechselt. Er bildet eine Konstante.
- > Wenn möglich, sollte das neue Teammitglied vor dem ersten Arbeitstag einen Schnupperarbeitstag haben oder ein Minipraktikum absolvieren. So kann es die Arbeitsabläufe und gegebenenfalls Patienten kennenlernen. Gerade bei Berufseinsteigern ist dieses Vorgehen sinnvoll, da diese noch nicht alle Abläufe kennen.
- > Aufgrund des Personalmangels können sich medizinische Fach- und Pflegekräfte ihren Arbeitgeber aussuchen: Daher ist ein attraktives Employer-Branding entscheidend, um als Arbeitgeber herauszustechen.
- > Wenn bestimmte Schulungen und Weiterbildungen notwendig sind, sollten diese an den Anfang des Onboardings oder, sofern möglich, ins Preboarding gelegt werden, damit der Neuankömmling schnell einsatzbereit ist. Zudem muss er so nicht wieder aus dem Arbeitsalltag herausgerissen werden, wenn er gerade angekommen ist. Dies hilft auch, administrative Angelegenheiten in den ersten Tagen zu reduzieren. <

Nina Rahn, Geschäftsführerin d.vinci

2023

IST ES SOWEIT!



**Das Hinweisgeberschutzgesetz
kommt! Sind Sie vorbereitet?**

**Das Hinweisgeberschutzgesetz
ist verpflichtend für Unternehmen
ab 50 Beschäftigten.
Wir haben die passende Lösung -
einsatzbereit binnen weniger Klicks!
Jetzt informieren und kostenlos
testen auf www.whistle.law**



KARRIERE

Karrieresprünge sollten gut vorbereitet sein



© metamorworks - stock.adobe.com

Wer in eine neue Position, eine Führungsposition, befördert wird, benötigt andere Fähigkeiten als zuvor. Expertenwissen allein reicht nicht aus.

Es gibt mehrere Arten von Positionswechseln:

- > auf der gleichen Hierarchieebene eine neue fachliche Aufgabe wahrnehmen,
- > ein Aufstieg entlang der Hierarchieebene (im bisherigen Funktionsbereich als Chef der bisherigen Kolleginnen und Kollegen oder in einen neuen Funktionsbereich hinein),
- > der Wechsel in Projekte oder
- > der Wechsel von einer Führungsposition in eine Fachposition ohne Führungsverantwortung.

Immer geht ein Wechsel mit neuen Aufgaben, die neue Fachkenntnisse erfordern, mit neuen Entscheidungskompetenzen und neuen Verantwortlichkeiten einher.

Bei einer Beförderung in eine Führungsposition verändert sich immer der Aufgabenschwerpunkt weg von Fachaufgaben hin zu Führungsaufgaben. Zu Letzteren gehört, Strategien zu entwickeln und

umzusetzen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten sowie Mitarbeiter einzusetzen und zu entwickeln. Das bedeutet auch, dass Experten – auch die besten – in einer Führungsposition neue Fähigkeiten benötigen, um nicht zu scheitern.

Herausforderungen

Je nach Hierarchieebene sind somit bei einer Beförderung unterschiedliche Herausforderungen zu meistern:

- > In der ersten Führungsposition tritt zum ersten Mal neben die bisherige fachliche Eigenverantwortung als Mitarbeiter die Verantwortung als Führungskraft für Mitarbeiter und für deren Arbeitsergebnisse. Die Führungskraft ist nicht mehr Mitglied eines Teams, sondern muss Entscheidungen treffen, die nicht immer alle Teammitglieder zufriedenstellen werden. Dieser Herausforderung und den eventuell daraus entstehenden Konflikten muss sie sich stellen. Zudem muss sie damit umgehen können, dass sie ein Team anleitet und damit die frühere „Nestwärme“ von Kolleginnen und Kollegen

verliert. Und sie sollte ein eigenes Verständnis von „Führung“ entwickeln.

- > Eine Führungsposition auf einem höheren Niveau bringt in der Regel mehr Verantwortung in Bezug auf Budgets und Anzahl an Mitarbeitern mit sich, aber auch Verantwortlichkeiten für neue Aufgabengebiete, die die eigene Expertise überschreiten. So kann eine Führungskraft beispielsweise nicht mehr ausschließlich für das Controlling verantwortlich sein, sondern sie ist es für das Controlling plus Finanzen. „Fachfremdes“ zu führen bedeutet, nicht mehr auf der eigenen fachlichen Expertise aufbauen zu können, sondern Mitarbeiter zu führen, die das Expertenwissen haben. Die Führungskraft hat dabei weniger Fachkenntnis als die Experten.
- > Führung in einer Seniorposition bringt weitere Herausforderungen mit sich. Zum einen müssen erfahrene Führungskräfte geführt werden, die selbst gestalten und Freiraum haben möchten. Hier muss die Führungskraft austarieren, welche Freiräume sie den anderen erfahrenen Führungskräften geben möchte und wie eng →



**Prof. Dr. Rupert Bardens
und
Prof. Dr. Achim Weiand**

empfehlen, jeden Karriereübergang im Vorhinein gut zu durchdenken.

Mitarbeiterführung ...

... ist eine komplexe Aufgabe, die aber erlernt werden kann. Hilfe geben können dabei Führungsinstrumente. Diese stellen wir im F.A.Z.-Personaljournal vor. Zu beachten ist dabei: Führungsinstrumente können Führung systematisieren und erleichtern, ersetzen aber keinesfalls gesunden Menschenverstand und innere Haltung.

sie diese führen kann, ohne sie zu demotivieren. Darüber hinaus steigt die Komplexität des Führungshandelns, und es müssen Entscheidungen mit großer Tragweite und höheren Risiken getroffen werden, auch wenn die Informationslage unklar ist. Zudem wird das Stakeholdermanagement komplexer, da es viele unternehmensexterne Stakeholder gibt, die unterschiedliche Ansprüche haben. Auch muss die Führungskraft dieses Levels das Unternehmen repräsentieren.

**Karriereübergänge
angemessen gestalten**

Karriereübergänge sind also je nach Hierarchieebene des Positionsinhabers anders zu gestalten. Wegen der unterschiedlichen Herausforderungen kann es bei Beförderungen dazu kommen, dass gerade diejenigen Verhaltensweisen, die bisher zum persönlichen Erfolg geführt haben, in der neuen Führungsposition nicht mehr erfolgreich sind oder sich sogar als kontraproduktiv erweisen.

Da aber viele unserer Denk- und Handlungsweisen unbewusst und automatisiert ablaufen, nehmen wir die Notwendigkeit zur Veränderung selbst nur schwer wahr. Noch schwerer ist es, das eigene Verhalten zu verändern. Alte, bis dato erfolgreiche Verhaltensweisen loszulassen ist in der Regel schwieriger, als sich neue fachliche Kenntnisse etwa zu Produkten, Software oder Technik anzueignen.

Die obigen Gedanken sollen Ihnen eine erste Orientierung geben, welche Herausforderungen auf Sie bei einer Beförderung zukommen können. Die Darstellung ist vereinfacht,

- > da nur die Führungslaufbahn betrachtet wird, nicht aber Fach- oder Projektlaufbahnen,
- > da neue Rollen im agilen Arbeiten (wie Product-Owner) in Verbindung mit Führungskräften außen vor bleiben,
- > da Führung bei Matrixorganisationen komplexer ist und
- > da das Führen von Kollegen und Kolleginnen ohne disziplinarische Weisungsrechte (laterales Führen) nicht betrachtet wird.

Maßnahmen

Vor einem Karriereübergang sollten die jeweiligen Personen die anstehenden Herausforderungen bedenken – wer mag, kann sich auch coachen lassen. Folgende Fragen sollten Sie sich dabei stellen und beantworten:

- > Was genau wird sich in der neuen Führungsposition ändern?
- > Welche neuen Anforderungen werden an mich gestellt werden?
- > Welche Stakeholder (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Betriebsräte, firmeninterne wie -externe Kunden) haben welche Erwartungen an mich in der neuen Position? Wo könnten Konflikte zwischen diesen Erwartungen auftreten?
- > Welche „Erblasten“ übernehme ich von meinem Vorgänger (ungelöste personelle Probleme, eingeschliffene Verhaltensweisen, Aufbau- oder Ablauforganisation)?
- > Wie passe ich mit meinen Verhaltensweisen und meinem Führungsverhalten in diese neue Position? Womit werde ich mich leicht- und womit schwertun? Welche Selbstverständlichkeiten (eigenen Habitus) muss ich ändern?

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

„Ich habe meine gesamte berufliche Karriere in ein und demselben Unternehmen verbracht. In meinen 35 Berufsjahren habe ich mehrere Karriereübergänge begleitet und selbst erfahren dürfen. Die Komplexität der Herausforderungen habe ich dabei so erlebt, wie es die Autoren in dem Artikel darlegen.

Hilfreich nach meiner Erfahrung war zudem folgender Aspekt: sich klar zu sein, wo die eigenen Kompetenzen über die reine Fachkompetenz hinaus liegen. Denn diese überfachlichen Kompetenzen waren ausschlaggebend für die Beförderung. Sinnvoll ist es, von den Entscheidern für den Karrieresprung zum einen zu erfahren, warum die Entscheidung so gefallen ist, und zum anderen zu erfahren, welche konkreten Erwartungen an einen selbst in der neuen Aufgabe gestellt werden.

Ganz entscheidend ist es auch, sich in der neuen Verantwortung bei allen Analysen der Zusammenhänge selbst treu zu bleiben. Ein Verbiegen der eigenen Persönlichkeit aufgrund der äußeren Anforderungen wird mittelfristig zu einem Scheitern führen.“

**Dr. Christoph König,
Betriebschef in der Stahlindustrie**

REZENSION

Authentische Führungskräfte – starke Teams

Das Buch gibt Anregungen, wie Führungskräfte leistungsstarke Teams entwickeln können. Dabei kombiniert die Autorin Führungsinstrumente mit Methoden aus dem Ayurveda – ein ungewöhnlicher, aber dennoch bedenkenswerter Ansatz.



© Springer Verlag

Dr. Harsha Gramminger:
Das Geheimnis der neuen Führungskräfte: Leistungsstarke Teams mit dem Triple-L-Leadership-Konzept

Springer Nature Verlag
 ISBN: 978-3-658-37418-1
 166 Seiten
 19,99 Euro



© Manfred Esser

Dr. Harsha Gramminger

ist Ärztin und Buchautorin. Eines ihrer Anliegen ist, Führungskräfte zu ermutigen, achtsam und authentisch zu führen.

Was steht im Buch drin?

Buchautorin und Ärztin Dr. Harsha Gramminger rät Führungskräften zu einer Führungs- und Arbeitskultur, die von Lebenskraft, Lust und Leidenschaft (Triple-L) geprägt ist. Diese können sie mit dem sogenannten Triple-L-Leadership-Konzept aufbauen, das Gramminger in ihrem neuen Buch beschreibt.

Dabei geht die Autorin erstens auf typgerechtes Arbeiten ein. Nach ihrer Ansicht gibt es drei Menschen- und Führungstypen, den Kreativen, den Erhalter und den Macher. Diese ergänzen sich gegenseitig. Zweitens betont sie die Bedeutung einer ausgeglichenen psycho-mental und körperlichen Verfassung sowie von Sport, Ernährung und Entspannungstechniken. Dies alles gehört aus ihrer Sicht zum Geheimnis guter Leader dazu.

Was will uns die Autorin damit sagen?

Gramminger ist überzeugt: Authentische Führung braucht Mut und Weitsicht, Weiterentwicklung und Veränderung. Nur wenn Führungskräfte verstehen, wie sie selbst und wie ihre Teammitglieder „ticken“, sind sie in der Lage, sich und ihr Team zu entwickeln.

Zudem möchte die Autorin Führungskräfte ermutigen, in unserer komplexer gewordenen Welt nicht nur den einen Lösungsansatz bei Problemen zu suchen, sondern eine Vielzahl an Stellschrauben zu erkennen, an denen sie drehen können, um ihr Ziel zu erreichen.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, Abteilungsleiter und Vorstände, an Menschen mit Personalverantwortung und Entscheidungsbefugnissen, die ihre Führungskompetenzen und -qualitäten weiterentwickeln möchten. Diesen Menschen bietet das Buch eine Anleitung, um die Selbst- und Mitarbeiterführung zu verbessern.

Da die Autorin das Führungs-Know-how mit Methoden und Ansätzen aus dem Ayurveda verknüpft und mit Praxisbeispielen veranschaulicht, erhalten die Leserinnen und Leser alltagstaugliche und leicht umsetzbare Tipps. Die ungewöhnliche Mischung der Ansätze ist sicherlich nicht für jeden geeignet, kann aber Impulse geben, in neue Richtungen zu denken.

Kirstin Gründel

BENEFITS

Stadt, Land oder Meer: Workation stärkt Mitarbeiterbindung



© Bohdan - stock.adobe.com

Vom Arbeitsplatz auf die Berge blicken oder nach der Arbeit im Meer schwimmen? Workation-Angebote machen das möglich. Unternehmen können durch dieses Benefit Talente binden und ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Doch sie müssen ein paar Dinge beachten.

Das Arbeiten von überall, Workation, ist ein Trend, von dem immer mehr Talente profitieren möchten. Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht es,

dass zumindest Büromitarbeiter Auszeiten nehmen und weit weg vom Büro- oder Homeofficeschreibtisch arbeiten und somit ihre Arbeit (work) mit Freizeit (vacation) verbinden.

Immer mehr Unternehmen bieten die Auszeiten, die sogenannte Workation, an, wenn auch auf ganz unterschiedliche Weise. Eines von ihnen ist das Softwareunternehmen doubleSlash aus Friedrichshafen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können hier noch bis zum Frühjahr 2023 – bis dahin läuft das Pilotprojekt unter dem Namen

„WILA – When I look away from my screen“ – eine einwöchige Auszeit nehmen. Sie können allein, mit Freunden oder Familie in Norditalien, in Sölden in Tirol oder in London arbeiten und gleichzeitig Urlaubsfeeling genießen.

Etwa die Hälfte der rund 260 Mitarbeiter des Unternehmens vom Bodensee nimmt an dem Pilotprojekt teil. „Jeder konnte sich dafür bewerben. Die Vergabe erfolgte transparent und über ein Fair-Share-Modell“, erklärt Leonie Hlawatsch, Leiterin des Personalbereichs. Bei der Vergabe der →


Checkliste:
Was vor der Workation zu klären ist**Unternehmensrichtlinien**

- > klären, ob Zusammenarbeit remote möglich ist
- > mögliche Workation-Ziele festlegen (eventuell Zeitverschiebung beachten)
- > Versicherungen prüfen (z.B. Geräteversicherung)
- > Homeoffice- und Workation-Vereinbarung sowie Reiserichtlinien für das Ausland erstellen

Rechtliche Vorgaben bei Auslandsreisen

- > Aufenthalt unter vier Wochen
 - Reise in EU: kein Handlungsbedarf
 - Reise in Drittstaat: Visum und Arbeitserlaubnis beantragen
- > Aufenthalt von mehr als vier Wochen und weniger als 183 Tagen
 - Reise in EU: Klärung der Sozialversicherungspflicht, gegebenenfalls Rechtswahl im Arbeitsvertrag festlegen
 - Reise in Drittstaat: Visum und Arbeitserlaubnis beantragen, Abstimmung mit sozialversicherungsrechtlichen Abkommen (DVKA), gegebenenfalls Rechtswahl im Arbeitsvertrag festlegen
- > Aufenthalt von mehr als 183 Tagen im Jahr: umfassende rechtliche Prüfung erforderlich

Ausstattung und Regelungen am Arbeitsort

- > Internet- und Telefonverbindung sicherstellen
- > über Arbeitszeit und Erreichbarkeit verständigen
- > Arbeitsplatz und -mittel bereitstellen
- > Zugriff auf alle wichtigen Dokumente ermöglichen

Workation-Wochen hätten verschiedene Faktoren eine Rolle gespielt, unter anderem, wie lange ein Mitarbeiter bereits fest im Unternehmen arbeitet, welchen Aufenthaltsort er sich wünscht, aber auch organisatorische Elemente, zum Beispiel, ob Arbeitnehmer durch Kinder an Ferienzeiten gebunden sind.

Mitarbeiter können Auszeit individuell gestalten

Den Aufenthalt am Urlaubsort können die Arbeitnehmer frei gestalten: „Wir haben keine strengen Vorgaben, was die Verteilung von Arbeitszeit und Freizeit angeht. In unserer Unternehmenskultur ist verankert, dass wir eher Regeln vermeiden und stattdessen auf Vertrauen setzen.“ So nähmen sich manche Mitarbeiter ein oder zwei Tage in der Workation-Woche komplett frei, andere dagegen arbeiteten vormittags und genossen die Nachmittage ohne Arbeit. „Das Ganze soll eine Ergänzung zum Urlaub sein und nicht den Erholungsurlaub ersetzen“, betont Hlawatsch.

Insgesamt zieht das Team um die HR-Expertin eine positive Bilanz des Projekts: „Das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist sehr gut. Sie freuen sich, dass sie sich neben dem normalen Urlaub einen Tapetenwechsel gönnen können. Auch die Familien und Freunde nehmen es positiv auf.“ Allerdings gibt Hlawatsch zu, dass es für manch einen Mitarbeiter eine Herausforderung sei, Freizeit und Arbeit an einem Urlaubsort gut zu gestalten.

Workation transportiert Unternehmenskultur

Das Ziel des Angebots beschreibt Hlawatsch so: „Wir hoffen, dass wir über dieses Benefit authentisch transportieren, wie wir arbeiten, welche Unternehmenskultur wir haben und wie wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick haben.“ Für die Personalerin ist klar, dass Workation ein wichtiger Bestandteil in der neuen Arbeitswelt sein wird. „Wir müssen schauen, wie wir dieses Modell aus dem Pilot in den Betrieb überführen und wie wir es gestalten können, damit es allen Ansprüchen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite gerecht wird.“

Denn für HR bringt das Workation-Angebot einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich. Für Mobile Work im Ausland gelten besondere Regelungen bezüglich Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Unternehmen müssen vor der Entsen-

dung Fragen zu Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis, insbesondere in Ländern außerhalb der EU, klären. Zudem müssen sie prüfen, ob die deutschen Vorschriften über soziale Sicherheit auch im Ausland für den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin gelten. Zudem muss die Entsendung als geldwerter Vorteil in der Gehaltsabrechnung aufgeführt werden, gerade wenn das Unternehmen die Kosten für die Unterkunft übernimmt.

Wichtig für Unternehmen ist zudem, dass die Unterkunft einen gut eingerichteten Arbeitsplatz mit stabilem Internet und Telefonverbindung vorhält und Informationssicherheit und Datenschutz gewährleistet sind. Gleichzeitig soll die Unterkunft Freizeit- und Wohnflair haben. „Diese Kombination ist noch schwer zu finden“, berichtet Hlawatsch aus ihrer Erfahrung. Damit die Unternehmensstandards erfüllt sind, können Unternehmen die Recherche- und Organisationsarbeit an einen Dienstleister auslagern.

Workation gehört zur neuen Arbeitswelt

Während doubleSlash bisher nur in einem Pilotprojekt einwöchige teilfinanzierte Auszeiten anbietet, gehen andere Unternehmen schon weiter: Der Touristikkonzern TUI ermöglicht seinen Mitarbeitern, bis zu 30 Arbeitstage Auszeit pro Jahr zu nehmen und das an jedem beliebigen Ort der Welt. Dafür hat der Konzern das „Workwide-Programm“ initiiert.

Der Softwarehersteller SAP überlässt seinen Talenten, wann diese von zu Hause, von unterwegs, im Büro oder aus dem Ausland arbeiten möchten.

Der Automobilzulieferer Continental hat bereits seit dem Jahr 2016 flexible und arbeitnehmerfreundliche Regelungen zu Teil- und Gleitzeit; er ermöglicht Sabbaticals und gesteht seinen Mitarbeitern die freie Auswahl des Arbeitsortes zu.

Generell haben Unternehmen erkannt, dass sie Benefits anbieten müssen, um Mitarbeiter zu binden. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle wie Workation. Nur mit einem guten Konzept und den möglichen Freiräumen können Arbeitgeber – gerade vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anziehen und halten. Darüber hinaus erhöhen diese Angebote die Zufriedenheit der Beschäftigten, verbessern deren Work-Life-Balance und fördern ihre Kreativität. <

Kirstin Gründel

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

EMPLOYEE-EXPERIENCE

HR-Technologien beeinflussen Employee-Experience entscheidend



© Photographee.eu - stock.adobe.com

Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg gehören zusammen. Die Employee-Experience, das Erleben des Unternehmens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, muss daher genauso ernst genommen werden wie die Customer-Experience, also das Erlebnis der Kundinnen und Kunden.

Wie stark der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und positiven Geschäftsergebnissen ist, verwundert den einen oder die andere. Oder wussten Sie, dass die sogenannten „Fortune 100 Best Companies to Work for“ nach Zahlen des

führenden globalen Finanzindexanbieters FTSE Russel mehr als die dreifache Rendite, verglichen mit dem Marktdurchschnitt, erwirtschaften?

Doch wie lässt sich diese hohe Zufriedenheit, diese starke Identifikation mit der Firma erreichen, besonders in Zeiten, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Möglichkeiten als je zuvor haben und diese auch ergreifen? Wer heute nicht zufrieden ist, verlässt schnell das Unternehmen: Laut dem sozialen Netzwerk XING suchen aktuell bereits 48 Prozent der 30- bis 39-Jährigen einen neuen Job. Ein Viertel (25 Prozent) kündigt sogar, ohne eine neue Anstellung in Aussicht zu haben. Langfristige Bindung sieht anders aus.

Auf Wertschätzung und Zugehörigkeitsgefühl kommt es an

Um gegensteuern zu können, sollten Arbeitgeber prüfen, ob das, was sie meinen, was ihren Beschäftigten im Job wichtig ist, sich mit dem deckt, was diese sich tatsächlich wünschen.

Häufig liegen Entscheider hier nämlich falsch, wie eine Pulsbefragung von PricewaterhouseCoopers im August 2021 zeigte: Anders als häufig angenommen, kündigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel nicht wegen des Gehalts, der fehlenden Work-Life-Balance oder aufgrund einer zu hohen Arbeitslast. Stattdessen verlassen sie das Unternehmen, weil ihnen die Wertschätzung durch →



Wieland Volkert

plädiert für Technologien, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen.

ihre Führungskräfte und durch die Firma fehlt und weil es ihnen am Gefühl der Zugehörigkeit mangelt.

Allein von Menschen umgeben zu sein, reicht nicht aus, um sich mit der Firma zu identifizieren. Es geht dabei auch um Haltungen. Laut der genannten Pulsbefragung können sich zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten vorstellen, ihr Unternehmen zu verlassen, falls es zu gesellschaftlichen und kulturellen Fragen keine klare Haltung einnimmt. Die Lehre, die Unternehmen hieraus ziehen sollten, ist: Zufriedenheit entsteht erst dann, wenn Vorstellungen, Beziehungen und Gegebenheiten miteinander im Einklang stehen.

Vielen Unternehmen und ihren Personalabteilungen ist dies schon längst bewusst, und der Wille, mehr für die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tun, ist in Zeiten von Fachkräftemangel, Quiet Quitting und Great Resignation so hoch wie nie zuvor.

Doch wie erreichen sie die Talente? Auch die Personalabteilungen leiden schließlich unter Fachkräftemangel und hoher Arbeitslast. Digitale Technologien können eine Lösung sein, wenn sie richtig gewählt und implementiert werden.

Projekte digitaler Transformation neu aufsetzen

Bisher zeigt sich oft, dass Projekte digitaler Transformation entwickelt werden, um Prozesse und Transaktionen im Unternehmen zu unterstützen. Die wesentliche Frage dahinter lautet: „Was hätten wir gern von unseren Mitarbeitern?“ Der Mensch bleibt dabei oft außen vor. Das wirkt sich verständlicherweise auf die Zufriedenheit der Talente aus.

Projekte digitaler Transformation, die tatsächlich die Mitarbeiterzufriedenheit steigern, beginnen deshalb mit der Frage: „Was hätten unsere Mitarbeiter gern von uns?“. Das bedeutet auch: Anstatt zu rätseln, was sinnvoll wäre, sollte HR die Betroffenen fragen, welche Probleme, Bedürfnisse und Wünsche sie tatsächlich haben und welche Maßnahmen für sie die richtigen sind.

Konsequenterweise sollten Unternehmen dann nur solche Lösungen und Systeme einführen, die für die Beschäftigten wichtige Probleme schneller und einfacher lösen. Das mag sich trivial anhören; in der Praxis ist jedoch oft das Gegenteil der Fall. Häufig werden Systeme implementiert, die die Prozesse auf HR-Seite optimieren und damit Einsparungen realisieren, aber die Mitarbeiter enttäuscht zurücklassen. Employee-Self-Service als „Tätigkei-

ten-Outsourcing“ von HR stiftet zum Beispiel meist Unzufriedenheit, genauso wie Technologien, die nicht für alle verfügbar sind oder eine komplizierte Benutzeroberfläche haben.

Unternehmen und Personalabteilungen sollten sich dessen bewusst sein, dass vor allem junge Talente hochoptimierte, nahtlose digitale Benutzererfahrungen von Amazon, Google und Netflix gewohnt sind – und entsprechende Erwartungen auch an ihre Employee-Experience im Unternehmen haben. Wer hier nicht mithält, verliert auch im War for Talents.

Optimale Lösungen: von Bewerbung bis Offboarding

Life-Work-Technology, also Lösungen, die unternehmensinterne Prozesse reibungslos ablaufen lassen, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Arbeit so gut wie möglich zu verrichten, und zwar auf die Weise, die am besten passt. Dazu gehört, dass vom Bewerbungsprozess bis zum Offboarding alle wichtigen Daten und Dokumente zu den Talenten digital vorliegen und einfach aktualisiert werden können oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein jederzeit verfügbares, benutzerfreundliches und personalisiertes Portal Antworten auf ihre Fragen finden. Idealerweise sollten sie hier auch vertiefende Anfragen an HR einreichen können und schnell Antwort erhalten. Das ist für reibungsloses Arbeiten oft unerlässlich.

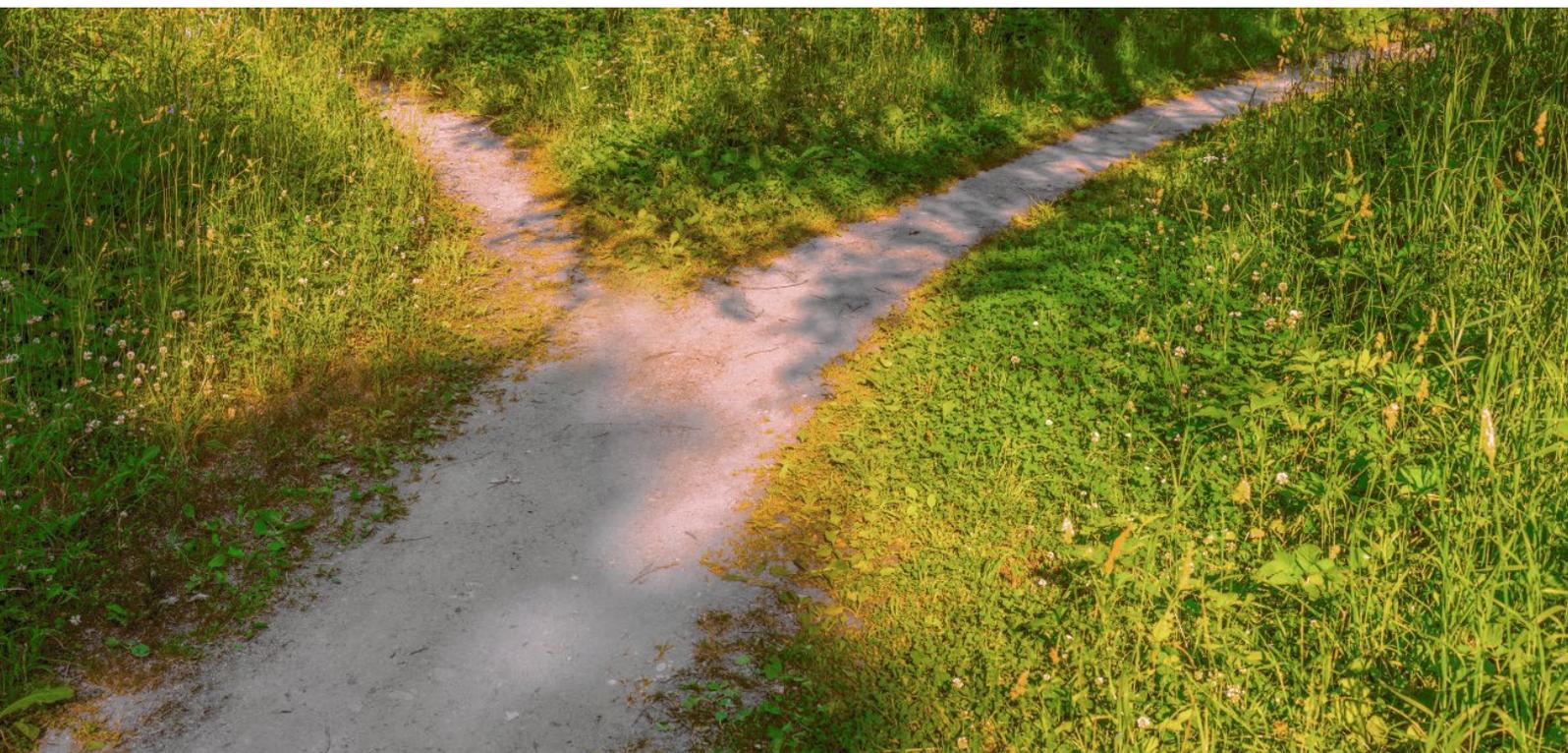
Ist das gegeben, steigert das auf beiden Seiten die Zufriedenheit: Die Beschäftigten erleben, dass ihr Unternehmen ihnen die bestmögliche Erfahrung in ihrem beruflichen Alltag zu bieten versucht. HR wird entlastet, weil es weniger Zeit für die Beantwortung und Bearbeitung einfacher und sich wiederholender Fragen und Anträge braucht. So bleibt mehr Zeit für strategische Überlegungen, zum Beispiel, um weitere Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen.

Die genannten Technologien ermöglichen zudem, die Stimmung der Arbeitnehmer abzufragen. Das versetzt Unternehmen in die Lage, darauf reagieren und eigene Impulse setzen zu können. So können Unternehmen eine bessere Passung zwischen ihren Kernwerten und Maßnahmen einerseits und den Wünschen ihrer Belegschaft andererseits herstellen. <

**Wieland Volkert, Country Manager
Central Europe & Netherlands, UKG**

STELLENBEWERTUNG

Ein strukturierter Ansatz zur Gestaltung von Karrierepfaden



© ikLemesh - stock.adobe.com

Welchen Karrierepfad Talente auch immer einschlagen: Sie sind dankbar, wenn Unternehmen die Karrieremöglichkeiten einheitlich definieren, transparent kommunizieren und sie jedem offenstehen.

Was ist ein Karrierepfad?

Ein Karrierepfad – nicht zu verwechseln mit dem Karriereweg jedes Einzelnen – ist eine Verknüpfung von Jobs, Erfahrungen, Führungskompetenzen und fachspezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen, kurz Kompetenzen und Fähigkeiten (Competencies & Capabilities – C&C). Vom Karrierepfad ausgehend, kann sich jede Person ihren eigenen Karriereweg suchen, und das anhand der persönlichen Karriereziele.

Unternehmen, die Karrierepfade definiert haben, geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit ein Wertversprechen. Sie legen mögliche Karrieren in ihrem Unternehmen transparent

dar und öffnen die Karrieremöglichkeiten allen Mitarbeitern. Somit kommen definierte Karrierepfade allen Mitarbeitern zugute.

Einstieg in einen Karrierepfad

Ein Karrierepfad besteht zunächst einmal aus einer Gruppe von Jobs, bei denen die erforderlichen C&C aufeinander aufbauen. Ein solches Cluster verwandter Jobs – eine Jobfamilie – ermöglicht es Talenten, sich über verschiedene Jobs zu entwickeln und dadurch ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern.

Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, ab welchem Level das Einstiegsniveau in die jeweilige Jobfamilie beginnt. Oft wird durch die Verfügbarkeit definiert, welche Ebene die Einstiegsebene ist. Zum Beispiel gibt es aufgrund der hohen Ausbildungskosten in den USA, verglichen mit Europa, dort immer weniger Masterabschlüsse, so dass das Einstiegsniveau eher auf Bachelorebene ist.

Jobmerkmale pro Level

Sind die Jobfamilien und Einstiegsniveaus festgelegt, sollten Unternehmen im nächsten Schritt die Jobfamilien mit Jobebenen kombinieren. Jede Ebene beinhaltet eine Kombination von zwei Stufen des Hay-Stellenbewertungssystems. Eine Kombination ist durch die gleiche Jobeigenschaft möglich. Nur die Niveaus der C&C unterscheiden sich. So machen zum Beispiel ein Recruiter und ein Seniorrecruiter den gleichen Job mit unterschiedlicher Fachkompetenz. Nachfolgend werden die Ebenen von Standardjobs beispielhaft definiert:

1. Analysten (Berufseinsteiger): Hay 13 (Bachelor) und Hay 14 (Master)
2. Spezialisten mit wenig oder keinen Führungsaufgaben: Hay 15 bis 16
3. Profis und First-Level-Leader (mit Führungsaufgaben betraute Spezialisten): Hay 17 bis 18
4. Management und Führung von Führungskräften: Hay 19 bis 21

→



Dr. Mark van Dongen

erklärt, wie gut definierte Karrierepfade für Transparenz im Unternehmen sorgen.

In Unternehmenskarrieren gibt es oftmals einen Knick in der Karriereleiter, wobei nur eine Steigerung der Kompetenzen und Fähigkeiten ausreichen würde, um in die nächste Stufe einer Karriere zu gelangen. Ab bestimmten definierten Führungsebenen hängt die Beförderung dann von mehr als nur fachtechnischen Qualitäten und Führungsqualitäten ab. Vielmehr sind hier Zusatz Erfahrungen und -qualifikationen zunehmend wichtig. Welche dies sind, hängt von der Art des Unternehmens ab, aber auch von seiner Kultur und seinem Leitbild.

Zusatzqualifikationen und Knock-out-Kriterien

Zu den angezeigten Zusatzqualifikationen können auch sogenannte Knock-out-Kriterien (K.-o.-Kriterien) definiert werden. Diese sind unbedingte Voraussetzungen für eine Beförderung, während es bei persönlichen Zusatzqualifikationen Spielräume gibt, falls Erfahrungen fehlen. Ein Beispiel für ein K.-o.-Kriterium kann fehlendes Businessenglisch sein. Es macht daher Sinn, K.-o.-Kriterien für die Beförderung ab bestimmten Ebenen im Unternehmen zu definieren.

Die Auswahl über persönliche Zusatzqualifikationen ist unternehmensspezifisch. Zusatzqualifikationen können internationale Erfahrungen sein, aber auch funktionsübergreifende Erfahrungen oder Expertise in anderen Produktlinien. Unternehmen können auch Erfahrungspunkte vergeben, so dass eine Beförderung in eine Ebene eine bestimmte Punktzahl voraussetzt.

Karrierepfade planen

Wenn der Karrierepfad sowie die tatsächliche C&C-Ebene eines Mitarbeiters im Unternehmen erfasst wurden, kann der Mitarbeiter das Personalinformationssystem durchsuchen, um weitere Karrieremöglichkeiten zu prüfen. Das erfolgt immer über einen Vergleich der eigenen Leistungen mit den beschriebenen Anforderungen für einen Job. Ergibt der Vergleich, dass der Mitarbeiter Lücken bezüglich der Anforderungen hat, kann er diese mit Hilfe eines eigenen Entwicklungsplans schließen.

Diese Transparenz ist wichtig. Eine Person kann ein Talent in einem Unternehmen sein, aber nicht in einem anderen Unternehmen, da sie bestimmte Kriterien – beispielsweise internationale Mobilität – nicht erfüllen kann oder möchte. Wenn ein Mitarbeiter nicht an der Art von Herausforderungen interessiert ist, die ein Unternehmen erwartet,

ist er kein Talent für dieses Unternehmen, aber möglicherweise für ein anderes. Schließlich bedeutet Talent sein nicht, dass man über universelle Kompetenzen verfügt, sondern dass diese Kompetenzen für ein bestimmtes Unternehmen spezifisch und wichtig sind.

Ein weiteres Kriterium sind die positiven Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese machen, wenn ein Unternehmen bei seinen Karrierepfaden transparent und offen ist.

Der Weg zum transparenten Karrierepfad

Anhand eines 10-Punkte-Plans können Unternehmen transparente Karrierepfade erstellen:

1. Prüfen Sie, ob Sie in Ihrem Unternehmen sowohl Führungs- als auch Fachkarrieren ermöglichen.
2. Legen Sie Zusatzqualifikationen und Knock-out-Kriterien für leitende Positionen fest. Definieren Sie, wie fehlende Kompetenzen ausgeglichen werden können.
3. Definieren Sie Führungskompetenzen, so dass jeder sie nachvollziehen kann.
4. Holen Sie sich Unterstützung für C&C, zum Beispiel von professionellen Akkreditierungsstellen.
5. Definieren Sie Jobfamilien, basierend auf den Kriterien Ihres Unternehmens, seiner globalen Präsenz und der Verfügbarkeit spezifischer Einstiegsschulungen in der Region.
6. Definieren Sie innerhalb der Jobfamilie Benchmarks. Jede Jobfamilie sollte – in einer perfekten Welt – einen Benchmarkjob pro Level haben.
7. Definieren Sie die benötigten C&C-Level pro Job und Level. Stellen Sie sicher, dass diese innerhalb der Jobfamilie aufeinander aufbauen.
8. Automatisieren Sie das System nach der Umsetzung.
9. Schulen Sie Linienleiter und Mitarbeiter im Umgang mit und der Bewertung von C&C-Leveln. Stellen Sie sicher, dass regelmäßig Entwicklungsdiskussionen stattfinden.
10. Implementieren Sie schließlich Schritt für Schritt Karrierepfade, damit sich Mitarbeiter und Führungskräfte an die Methode sowie deren Möglichkeiten und Verpflichtungen gewöhnen können.

Dr. Mark van Dongen,
Group Head of HR, RKW Group

**SAVE
THE
DATE**

Benefits, Incentives, Vergütung & Co.
Was hilft gegen den Arbeitskräftemangel?

Weitere Informationen unter:
www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards

Veranstalter



© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

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

Geschäftsführung:

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

Chefredaktion:

Cliff Lehnen

Redaktion:

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

Titelbild: contrastwerkstatt– stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

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

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

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

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.