

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Foto: IBEX.Media – stock.adobe.com

## HR im Wandel: Führen auf Distanz

Wie HR jetzt den Change zum virtuellen und hybriden Leadership anstoßen kann

### **Befristungsrecht**

Geplante Gesetzesänderung schränkt Unternehmen ein

### **Employer-Branding**

Wie Sie Bewerber von vorneherein einbinden

### **BGM**

Neue Arbeitsformen beeinträchtigen Gesundheit der Mitarbeiter

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit dem Jahr 2020 ist nichts mehr, wie es einmal war. Corona hat die Welt verändert. Das bekommen Personalabteilungen in ihrer täglichen Arbeit zu spüren: neue Aufgaben, neue Anforderungen und neue Wünsche der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Wagen wir heute bereits einen Blick auf die Zeit nach Corona: Unser Arbeiten und Zusammenarbeiten wird sich dann verändert haben. Virtuellem, aber auch hybridem Zusammenarbeiten, also Teamwork von Kollegen und Kolleginnen im Büro mit Kollegen und Kolleginnen im gleichen Gebäude, an anderen Standorten oder im Home-Office, gehört die Zukunft. Viele Arbeitnehmende haben die Vorzüge von Remote Work schätzensgelernt. Auch Unternehmen können davon profitieren, vorausgesetzt, es ist gut organisiert.

Daher sollten Leader jetzt schon die Zukunft im Blick haben und einen Changeprozess anstoßen. Die neue Art des Zusammenarbeitens ist vielfältig und setzt nicht nur einen Wandel bei Leadern und deren Teams voraus, sondern auch Unternehmen und nicht zuletzt die Personalabteilungen müssen diesen Wandel mitgehen und die Voraussetzungen

schaffen, dass das neue Arbeiten erfolgreich ist. Die Wichtigkeit einer kompetenten Teamleitung sollte in diesem Prozess jeder HR-Abteilung bewusst sein.

Neben dem virtuellen Teaming greifen wir in dieser Ausgabe auch weitere spannende Themen rund um die Rolle von HR, rechtliche Rahmenbedingungen, Talentmanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement und vieles mehr auf.

Dabei ist etwas neu: Wir haben das F.A.Z.-Personaljournal einem Rebrush unterzogen. Die Artikel erscheinen nicht nur in leicht verändertem Layout, auch sind sie drei neuen Rubriken zugeordnet. Denn wir möchten Sie ermuntern, in ihrem Arbeitsalltag Neues zu denken, Neues zu wagen und somit auch Neues zu erreichen. Wir hoffen, dass Ihnen diese überarbeitete Ausgabe gefällt, und freuen uns über Ihr Feedback an: [info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de).

Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

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

### Hinweis zu gengerechter Sprache

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

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b> Neues aus der HR-Welt	<b>4</b>
<b>Unternehmensstrategie</b> HR – eine wichtige Säule in Unternehmen	<b>5</b>
<b>Arbeitsrecht</b> Flexibilisierung: Bundesregierung plant umfassende Änderungen des Befristungsrechts	<b>7</b>
<b>Benefits</b> Steuerfreiheit bei Coronaprämie verlängert	<b>10</b>
<b>Titelthema: Virtuelles Führen</b> Teams erfolgreich über Distanz führen – fünf Tipps für Leader	<b>12</b>
<b>Arbeitszeitmodelle</b> Chancen und Risiken von Modellen flexibler Arbeitszeit	<b>15</b>
<b>Employer-Branding</b> Wie die Candidate-Experience auch in der Pandemie gelingt	<b>17</b>
<b>Rezension</b> „Social Media Recruiting“	<b>20</b>
<b>Betriebliche Gesundheit</b> Wie die Veränderungen der Arbeitswelt unsere Gesundheit beeinflussen	<b>21</b>
<b>Talententwicklung</b> Ergebnisorientiert und vorurteilsfrei – die Kriterien für Beförderungen verändern sich	<b>23</b>
<b>Impressum</b>	<b>26</b>

## Coronaprämie

Jetzt noch Steuerfreiheit nutzen – Fristverlängerung bis März 2022





© Paolese – stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Studie: bAV oft zu komplex

87 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben gemäß einer [Umfrage](#) Regelungen, damit Mitarbeiter Gehaltsbestandteile in die betriebliche Altersvorsorge (bAV) einzahlen können. Vielen Mitarbeitern sind die Angebote jedoch zu komplex. Auch kennen sie ihren Vorsorgebedarf nicht, stehen Versicherungsprodukten generell oder kapitalmarktnahen Lösungen, die die bAV-Anbieter infolge des Niedrigzinsumfelds verstärkt anbieten, skeptisch gegenüber. Aufgrund dieser Skepsis schließt ein Großteil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen keine bAV ab.

Unternehmen könnten dem entgegenwirken, so die Studie, indem sie ihrer Belegschaft die Vorteile und die Bedeutung der bAV näherbringen und die Vorsorgeangebote besser kommunizieren. Davon profitieren letztendlich auch die Unternehmen selbst, denn Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge als Benefit stärken die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

&lt;

### Corona: Vorsicht bei Impfprämien

Unternehmen können nicht erzwingen, dass sich ihre Mitarbeitenden gegen das Coronavirus impfen lassen. Sie können aber Anreize für die Impfung setzen, beispielsweise, indem sie Impfungen während der Arbeitszeit anbieten oder eine Impfprämie auszahlen. Bei der Einführung solcher Maßnahmen müssen sie zwingend den Betriebsrat einbinden.

Führen Unternehmen Impfprämien ein, sollten diese verhältnismäßig sein. Zudem müssen Arbeitgeber bedenken, dass sich Mitarbeitende diskriminiert fühlen und Schadensersatz einklagen könnten, die sich nicht impfen lassen wollen oder können. Aufgrund des Gleichheitsgrundsatzes müssen Unternehmen ihre Beschäftigten grundsätzlich gleich behandeln, es sei denn, es gibt einen sachlichen Grund für Ungleichbehandlung. Ein sachlicher Grund könnte das Interesse am Gesundheitsschutz der Mitarbeiter und der Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs sein.

&lt;

### Umfrage zu Remote Work zeigt Vor- und Nachteile

Die Zukunft der Arbeit liegt im Remote Work. Das meinen laut [Remote Work Report](#) mehr als vier Fünftel der Arbeitnehmer. Doch Arbeiten im Home-Office bringt Vor- und Nachteile mit sich. Ein Vorteil ist, dass Produktivität und Effizienz steigen. Das geben jeweils rund zwei Fünftel der Befragten an. Knapp ein Viertel ist überzeugt, dass Bürokratie durch Arbeiten im Home-Office abnimmt. Darüber hinaus sehen viele Remote Work als Katalysator für Diversität.

Ein Drittel der Befragten fühlt sich allerdings infolge des fehlenden persönlichen Austauschs mit Kollegen weniger mit seinem Unternehmen verbunden. Zwei Fünftel fürchten im Home-Office Überlastung, vor allem, da die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen. Führungskräfte sollten darauf reagieren und ihren Mitarbeitern Auszeiten und Tipps geben, damit sie auf das persönliche Wohlbefinden achten.

&lt;

## UNTERNEHMENSSTRATEGIE

# HR – eine wichtige Säule in Unternehmen

Oft ist vom Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft die Rede. Eine der wichtigsten Ressourcen eines mittelständischen Unternehmens ist die Personalabteilung.

Ein Blick auf die deutsche Wirtschaft zeigt: Auf der einen Seite stehen Konzerne, Großunternehmen und Start-ups. Diese sprechen nicht mehr von Personalarbeit, sondern von HR, manchmal sogar von People & Culture. Unternehmensstrategie, -kultur und aktives Talentmanagement spielen in diesen Unternehmen eine wichtige Rolle. HR steht nicht mehr nur für Human Resources, sondern – wenn man so will – für „Höhere Rangordnung“: Personalarbeit hat somit eine zentrale Rolle.

Auf der anderen Seite stehen Mittelstandsbetriebe mit Fokus auf Produkten und Dienstleistungen. Nur wer Produkte entwickelt, produziert und verkauft, findet innerhalb dieser Unternehmen Gehör. Die Personalabteilung soll die Bürokratie entlasten und ist vor allem für Gehaltsabrechnungen, Urlaubsanträge und Arbeitszeitcheckung zuständig.

## Deutscher Mittelstand weltbekannt

Natürlich präsentiert sich die Realität vielschichtiger als in dieser Schwarz-Weiß-Darstellung. Es gibt Mittelständler, die ihre Personalabteilungen bereits in ihre Unternehmensstrategie einbezogen haben, genauso wie Großkonzerne, für die HR nur ein KPI ist. Dennoch: Ein ganzheitliches Modell, bei dem der Mitarbeiter sowohl als Mensch als auch als Ressource gesehen wird und der HR-Bereich gleichermaßen strategisch und operativ agiert, ist in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland noch ausbaufähig.

Dennoch gilt der Mittelstand in Deutschland gemeinhin als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“. Zum Mittelstand zählen vor allem Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. Oft haben sie viel weniger Personal. Was diese Unternehmen mitunter weltbekannt gemacht hat, ist deren Qualitätsarbeit. „Made in Germany“ ist ein weltbekanntes Gütesiegel. Doch was ist die treibende Kraft des deutschen Mittelstandes? Sind es lediglich seine Produkte? Oder sind es die Köpfe, die hinter den Produkten stehen?



© Yingyapumi - stock.adobe.com

## Die Logik der Personalarbeit

In der klassischen Aussagenlogik haben wir es in der Regel mit zwei Prämissen zu tun, auf die eine daraus abgeleitete Konklusion folgt. Eines der bekanntesten Beispiele hat einen berühmten griechischen Denker zum Gegenstand. Die logische Aussage lautet da wie folgt:

- > Prämisse 1: Alle Menschen sind sterblich.
- > Prämisse 2: Sokrates ist ein Mensch.
- > Schlussfolgerung: Sokrates ist sterblich.

Auf diese Weise lassen sich nicht nur offenkundige Tatsachen belegen wie in dem eben genannten Beispiel, sondern auch Zusammenhänge und Kausalketten, die vielleicht nicht auf den ersten Blick einleuchten.

Um die Argumentation in diesem Text zu stützen, greifen wir ebenfalls auf die Aussagenlogik zurück. So wird zum Beispiel sichtbar, was den deutschen Mittelstand im Innersten zusammenhält.

- > Prämisse 1: Der deutsche Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.
- > Prämisse 2: Unternehmen sind nur so gut wie ihre Mitarbeiter.
- > Prämisse 3: Gute Mitarbeiter gewinnt und bindet man durch gute Personalarbeit.
- > Schlussfolgerung: HR ist das eigentliche Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Die angeführten Prämissen sind allesamt Grundwahrheiten, über die sich Wirtschaft, Medien, Statistik und Politik einig sind. Daraus ergibt sich schlussfolgernd, dass dem Personalwesen eine entscheidende Rolle zukommt. Ob man HR nun als Rückgrat bezeichnen möchte oder nicht, ist am Ende zweitrangig.

## Der moderne Ansatz für HR

Es gehört zu den urreigensten Aufgaben von HR, sich mit dem eigenen Personal auseinanderzu- →



**Oliver Jeges** wirbt dafür, HR in Unternehmen mehr Bedeutung beizumessen.

setzen. Doch auf welche Weise und in welchem Umfang? In vielen mittelständischen Unternehmen herrscht eine herkömmliche Denkart: Das Personalwesen soll hauptsächlich Verwaltungsaufgaben übernehmen. Der Abteilungserfolg wird – etwas überspitzt formuliert – daran gemessen, wie viele Dokumente erstellt, bearbeitet und abgeheftet wurden.

Der moderne HR-Ansatz ist ein ganz anderer: Es gilt gutes Personal zu rekrutieren, dieses durch verschiedene Programme und Anreize zu halten sowie über entsprechende Maßnahmen weiterzuentwickeln. Der Mitarbeiter ist in diesem Szenario nicht nur Arbeitskraft, sondern Kapital, das durch eine intelligente „Anlagestrategie“ an Wert gewinnt. Dadurch nimmt HR erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, was sich auch anhand Dutzender HR-Kennzahlen messen lässt.

#### Eine Aufwertung von HR

Das Manager Magazin malte bereits vor einigen Jahren unter dem Titel „Personaler – der zweitwichtigste Job im Unternehmen“ ein interessantes

Zukunftsbild: „Warum der HR-Chef nach dem CEO den zweitwichtigsten Job im Unternehmen haben könnte“, hieß es da. Personal und Führung würden zu den strategischen Fragen schlechthin gehören.

Zwar ging es in dem Plädoyer in erster Linie um Konzernstrukturen, doch die Diagnose trifft genauso auf den kleinen Mittelstand zu: „In vielen Personalabteilungen“, so der Autor, „herrschen leider immer noch die Lohnbuchhalter.“

Das ist mitnichten eine Kritik an Buchhaltern. Auch diese würden wahrscheinlich mehrheitlich unterschreiben, dass eine Personalabteilung sich nicht nur mit Zahlen und Tabellen beschäftigen sollte.

Das Personalwesen wird erst im Verbund mit der Geschäftsführung seine ganze Schlagkraft entfalten. Nur wenn Unternehmensziele und -strategien mit der Personalbeschaffung, -verwaltung und -entwicklung abgestimmt sind, sind KMUs zukunftsfähig. <

**Oliver Jeges, Senior Manager  
Marketing & Communication, HRworks**

ANZEIGE

## Lückenlos gute Candidate Experience

d.vinci

Mal eben von unterwegs auf die Traumstelle bewerben? Das d.vinci Bewerbermanagement macht es möglich! Mit ein paar Klicks und ohne Registrierung können Kandidaten direkt aus der Stellenanzeige heraus ihre Unterlagen einreichen – von mobilen Endgeräten genauso wie vom Rechner. CV Parsing importiert den Lebenslauf schnell und unkompliziert aus XING, LinkedIn oder einer Datei. So wird Bewerben zum Erlebnis, und der Grundstein für eine lückenlos gute Candidate Experience ist gelegt.

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



## ARBEITSRECHT

# Flexibilisierung: Bundesregierung plant umfassende Änderungen des Befristungsrechts

Philippe Müller  
Diezmannstraße 12  
04207 Leipzig



## Arbeitsvertrag

Herr Müller,

© bluedesign - stock.adobe.com

Die Befristung von Arbeitsverträgen ist in Deutschland weit verbreitet. Unternehmen wollen dadurch Flexibilität in ihrer Belegschaft bewahren. Doch die Bundesregierung plant, das Befristungsrecht erheblich einzuschränken.

In Deutschland ist nach Angaben des Statistischen Bundesamtes etwa jeder 14. Arbeitnehmer über 25 Jahren befristet beschäftigt (aktuellste Zahlen von 2019). Die sachgrundlose Befristung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem beliebten und einfach umzusetzenden Instrument zur Flexibilisierung in Unternehmen entwickelt. Doch dieses Recht will die Bundesregierung nun einschränken.

Sie hat bereits im Koalitionsvertrag 2018 formuliert, sachgrundlose Befristungen abschaffen zu wollen, um Missbrauch zu vermeiden. Dieses Ziel verfolgt sie auch während der Coronapandemie

weiter. Kurz vor Ende der Amtszeit der aktuellen Bundesregierung hat das Bundesarbeitsministerium nun Mitte April 2021 einen Entwurf vorgelegt, der die Änderung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) enthält. In diesem Entwurf sind im Wesentlichen folgende Einschränkungen der sachgrundlosen Befristung und der sogenannten Kettenbefristung enthalten:

- > **Begrenzung der Höchstdauer:** Bisher beträgt die Dauer einer sachgrundlosen Befristung maximal zwei Jahre. Zukünftig soll die maximale Dauer der sachgrundlosen Befristung um sechs Monate auf 18 Monate reduziert werden.
- > **Reduzierung der Anzahl der Verlängerungen:** Nach den derzeit geltenden Regelungen des TzBfG darf ein sachgrundlos befristetes Arbeitsverhältnis – innerhalb der Höchstdauer von zwei Jahren – maximal dreimal verlängert

werden (zum Beispiel viermal sechs Monate). Jetzt soll – innerhalb der dann geltenden Höchstdauer von 18 Monaten – nur noch eine Verlängerung möglich sein (beispielsweise zweimal neun Monate).

- > **Sachgrundlose Befristung bleibt Ausnahmeregelung:** Die sachgrundlose Befristung soll eine Ausnahmeregelung bleiben und nur bei Neueinstellungen möglich sein.
- > **Dreijahreszeitraum – mehr Rechtssicherheit bei der Zuvor-Beschäftigung:** Es soll gesetzlich geregelt werden, dass die „Zuvor-Beschäftigung“ mit einem Zeitraum von drei Jahren festgelegt werden soll. Das bedeutet, dass ein Arbeitnehmer bei demselben Arbeitgeber nach Ablauf von drei Jahren wieder sachgrundlos befristet beschäftigt werden darf. Nach der derzeitigen gesetzlichen Regelung gibt es keine zeitliche Grenze, und auch ein 30 →

© Beiten Burkhardt



© Beiten Burkhardt



Die Rechtsanwälte  
**Markus Künzel** und  
**Dr. Erik Schmid** bemängeln,  
dass das geplante Befristungs-  
recht Unternehmen in ihrer  
Flexibilität weiter einschränkt.

Jahre zurückliegendes Arbeitsverhältnis stünde einer sachgrundlosen Befristung entgegen.

- > **Einführung einer Quote:** Arbeitgeber mit mehr als 75 beschäftigten Arbeitnehmern dürfen maximal 2,5 Prozent der Belegschaft sachgrundlos befristen. Bei 400 Beschäftigten dürfen lediglich zehn Arbeitnehmer gleichzeitig sachgrundlos beschäftigt sein. Bei Überschreiten dieser Quote gilt jedes weitere sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnis als unbefristet abgeschlossen. Eine solche Maximalquote gibt es derzeit im TzBfG nicht.
- > **Abschaffung von „Kettenbefristungen“:** Befristungen sollen nach den Regelungen des Referentenentwurfs nicht mehr zulässig sein, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein Arbeits- oder Leiharbeitsverhältnis mit einer Gesamtdauer von fünf oder mehr Jahren bestand. Auch eine solche maximale Befristungsdauer für Sachgrundbefristungen gibt es bisher im TzBfG nicht.
- > **Erleichterung bei Renteneintritt:** Bei Befristungsvereinbarungen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Erreichen der gesetzlichen Regelaltersrente soll die Höchstdauer von fünf Jahren nicht gelten.
- > **Einführung einer Zitierpflicht:** Die Befristungsabrede muss nach den derzeitigen Regelungen des TzBfG schriftlich vereinbart werden. Der Grund für die Befristung, sachgrundlos oder ein konkreter Befristungsgrund, musste bisher nicht schriftlich benannt werden. Zukünftig muss zumindest angegeben werden, ob es sich um eine sachgrundlose Befristung handeln soll. Fehlt diese Angabe, kann sich der Arbeitgeber bei Streitigkeiten nicht auf eine solche Befristung berufen. Ist aber eine sachgrundlose Befristung im Arbeitsvertrag angegeben, kann der Arbeitgeber sich – anders als derzeit – im Falle einer solchen unwirksamen Befristung nicht mehr auf das Vorliegen eines Sachgrundes berufen. Damit entfällt die in der Vergangenheit häufig in der Praxis genutzte „Fallschirmlösung“ für Arbeitgeber, sich auf einen Sachgrund berufen zu können, wenn die sachgrundlose Befristung aus einem Grund scheiterte.
- > **Tarifvertragliche Ausnahme:** Wie bisher darf durch Tarifverträge von dem gesetzlichen Befristungsrecht abgewichen werden. § 14 Abs. 2 Satz 3 des TzBfG-Referentenentwurfs lässt eine tarifvertragliche Abweichung mit ei-

ner Höchstlaufzeit von 54 Monaten und einer maximal dreimaligen Verlängerung zu.

Aufgrund der klaren Absprache schon im Koalitionsvertrag ist damit zu rechnen, dass das Gesetz – in ähnlicher Form, wie im Referentenentwurf beschrieben – noch in dieser Legislaturperiode verabschiedet und am 1. Januar 2022 in Kraft treten wird. Die Regelung bezüglich einer vorangegangenen Beschäftigung sorgt für Rechtssicherheit und ist mit Blick auf die ergangenen Entscheidungen von Bundesarbeits- und Bundesverfassungsgericht zu begrüßen. Jedoch wird die wirksame Vereinbarung einer sachgrundlosen Befristung durch die Einführung einer Quote sowie durch die Reduzierung der Anzahl der Verlängerungen ohne überzeugende Argumente zu Lasten der Arbeitgeber stark eingeschränkt. Nachdem schon der Einsatz von Leiharbeitnehmern vor einigen Jahren für Arbeitgeber signifikant eingeschränkt wurde, werden die Änderungen des Befristungsrechts für eine weitere Einschränkung der Flexibilisierungsmöglichkeiten beim vorübergehenden Einsatz von Arbeitskräften sorgen.

Die „Überwachung“ der Einschränkungen des Gesetzes wird hohen zusätzlichen administrativen Aufwand erfordern. Dazu gehört auch, dass Arbeitgeber mit mehr als 75 Arbeitnehmern den Betriebsrat am ersten Kalendertag jedes Quartals über die Anzahl der Arbeitnehmer zu informieren haben, die sachgrundlos befristet beschäftigt sind.

Viele Prozesse müssen neu aufgesetzt werden, damit Verstöße gegen das neue Gesetz nicht zu Nachteilen von Arbeitgebern führen, insbesondere zum Entstehen unbefristeter Arbeitsverhältnisse, beispielsweise bei Überschreiten der Quote. Die Beendigung von dadurch entstehenden unbefristeten Arbeitsverhältnissen ist dann nur durch eine Kündigung möglich, die nicht nur den vielfältigen Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes, sondern auch allen sonstigen formalen Anforderungen genügen muss.

Für Arbeitgeber werden in Zukunft andere Flexibilisierungsinstrumente wie Fremdvergabe, freie Mitarbeit oder auch Befristung mit Sachgrund, beispielsweise wegen vorübergehenden Bedarfs, zur Vertretung oder zur Erprobung, wieder an Bedeutung gewinnen. <

**Markus Künzel und Dr. Erik Schmid,**  
**Rechts- und Fachanwälte für Arbeitsrecht, Beiten**  
**Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**



# Wir machen analoge Talente zu digitalen Wunderkindern.



**Trust in Transformation:** Vertrauen Sie auf einen Partner, der Ihre Mitarbeitenden fit für die digitale Transformation macht – mit Weiterbildungsangeboten für Digitalkompetenzen in Zusammenarbeit mit der Digital Business University of Applied Sciences.

[Jetzt informieren](#)



**Digital Business  
University**  
of Applied Sciences

## BENEFITS

# Steuerfreiheit bei Coronaprämie verlängert



© PIXMatex - stock.adobe.com

Die Frist zur Auszahlung einer steuerfreien Coronaprämie hat der Gesetzgeber noch einmal verlängert, und zwar bis zum 31. März 2022. Dadurch können Unternehmen die Leistungen ihrer Mitarbeiter während der Pandemie noch länger finanziell würdigen. Hier finden Sie alle wichtigen Informationen zur steuer- und sozialversicherungsfreien Coronaprämie.

Mehrfach hat der Gesetzgeber die Möglichkeit verlängert, an Mitarbeiter eine Coronaprämie oder einen Coronabonus auszuzahlen. Unternehmen können dies (gemäß § 3 Nr. 11a EStG) nun bis zum 31. März 2022 tun – steuer- und sozialversicherungsfrei, sofern sie einige Voraussetzungen beachten. Damit können sie besondere Wertschätzung für ihre Mitarbeiter ausdrücken und deren besondere und unverzichtbare Leistungen während der Pandemie finanziell würdigen.

Die Coronaprämie ist dabei nicht branchengebunden. Jeder Arbeitgeber kann sie ohne Abgabeverpflichtung auszahlen. Allerdings muss ein Zusammenhang zwischen der Prämie und der Coronapandemie erkennbar sein. Die Regelung gilt somit nicht nur für Mitarbeiter in systemrelevanten Branchen wie Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Vielmehr können sich Unternehmen aller Branchen diesen Vorteil durch Tarifverträge oder andere Vereinbarungen sichern. →

**Wichtige Informationen zur Coronaprämie:**

- > steuerfreie Auszahlung bis 31. März 2022 möglich
- > branchenunabhängig, aber Zusammenhang mit Coronakrise muss erkennbar sein
- > bis zu 1.500 Euro pro Mitarbeiter (Gesamtsumme)
- > einmalig oder in Tranchen zahlbar
- > zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn
- > steuer- und sozialversicherungsfrei

Voraussetzung dafür, dass die Coronaprämie bzw. der Coronabonus steuerfrei ausgezahlt werden darf, ist zudem, dass der Arbeitgeber die Zahlung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn leistet. Die steuerfreien Leistungen müssen im Lohnkonto aufgezeichnet werden, damit sie bei einer Prüfung nachvollzogen werden können. Auf der Lohnsteuerbescheinigung muss der Bonus dagegen nicht ausgewiesen werden. Auch müssen Arbeitnehmer die Sonderzahlung nicht in ihrer Einkommensteuererklärung angeben. Da steuerfreie Sonderzahlungen nicht zum Arbeitslohn gehören, sind sie automatisch auch von allen Sozialabgaben befreit.

**Höchstgrenze von 1.500 Euro**

Insgesamt kann ein Arbeitgeber jedem Mitarbeiter bis zum 31. März 2022 Beihilfen und Unterstützungen bis zu einem Betrag von 1.500 Euro steuer- und sozialversicherungsfrei auszahlen. Auch wenn der Gesetzgeber den Zeitraum mehrfach verlängert hat, darf die Höhe der Prämienzahlung insgesamt diese Summe pro Mitarbeiter nicht übersteigen.

Diese Höchstgrenze gilt auch, wenn Unternehmen die Prämie in mehreren Tranchen auszahlen und die einzelnen Raten sogar in verschiedenen Kalenderjahren gezahlt wurden. Schließlich können Unternehmen Coronaboni bereits seit dem 1. März 2020 an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszahlen und dabei die genannten Steuervorteile genießen.

Der zahlbare Betrag von 1.500 Euro gilt unabhängig davon, ob das Unternehmen ihn einem Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigten zukommen lässt. Auch geringfügig Beschäftigte oder Personen, die Kurzarbeitergeld beziehen, können die Coronaprämie erhalten.

Überschreitet ein Unternehmen mit seinen Coronasonderzahlungen die Höchstgrenze von 1.500 Euro, bleiben 1.500 Euro steuerfrei; der darüber hinausgehende Betrag ist als lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtiges Einkommen zu behandeln.

**Kirstin Gründel, Redakteurin HR-Publikationen, F.A.Z. Business Media**

ANZEIGE

**Deutscher Human Resources Summit**

**12. Deutscher Human Resources Summit**  
28./29. Oktober 2021, Frankfurt am Main

**HR UND UNSICHERHEIT**  
ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT JENSEITS DER KLASSISCHEN PLANBARKEIT

Best Practices unter anderem mit:



**Lothar Harings**  
Chief Human Resources Officer, Kühne + Nagel International AG



**Dr. Michael Ilgner**  
Personalchef und Leiter Immobilienmanagement, Deutsche Bank AG



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



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

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Mitveranstalter



BEITEN BURKHARDT



Weitere Informationen und Anmeldung auf: [www.deutscher-hr-summit.de](http://www.deutscher-hr-summit.de)

## VIRTUELLES FÜHREN

# Teams erfolgreich über Distanz führen – fünf Tipps für Leader



© Kateryna - stock.adobe.com

In manchen Unternehmen war es schon vor der Pandemie gang und gäbe, dass Mitarbeiter über Distanz, teils sogar über mehrere Länder oder Kontinente verstreut, gemeinsam an einem Projekt arbeiteten. Infolge der Coronakrise hat der Trend zu virtueller Teamzusammenarbeit zugenommen. Wir haben Tipps, wie virtuelle oder auch hybride Teamführung gelingen kann.

## Virtuelles und hybrides Zusammenarbeiten ist komplex

Virtuelle Zusammenarbeit von Teams wird in Zukunft immer mehr gefragt sein. Doch nicht nur dieser Herausforderung müssen sich Führungskräfte stellen. Auch hybride Teamarbeit, also das Zusammenarbeiten von Arbeitnehmern im Büro mit Kollegen ebenfalls im Büro sowie an anderen Standorten oder im Home-Office, wird künftig zunehmen.

Leader müssen sich darauf einstellen und die Schwierigkeiten kennen, damit sie ihre Teams erfolgreich führen können. Das ist keine leichte Aufgabe, zumal mit zunehmender Teamgröße und Verbreitung virtuellen Arbeitens die Zusammenarbeit immer vielfältiger wird. Gerade das hybride Teaming ist infolge unterschiedlicher Formen des Zusammenarbeitens herausfordernd. „Als Führungskraft muss ich mir dieser Komplexität bewusst sein“, sagt Beatrice Fehling, systemische Beraterin der Organisationsberatung Spurwechsel.

## Herausforderungen für Führungskräfte

Beim Führen über Distanz gibt es zwei große Herausforderungen:

a) Zum einen muss die Kollaborationsebene stimmen. Die fachliche Kommunikation muss funktionieren, Informationen müssen fließen, Entscheidungen getroffen werden. Dafür braucht es technische Tools, die die Menschen auch

beherrschen. „In der Belegschaft kann es dabei schnell zu einem Altersgefälle kommen“, warnt Fehling: Auf der einen Seite stünden die Digital Natives, die mit „Trial and Error“ jedes neue Tool erlernen, auf der anderen Seite die älteren Mitarbeiter, denen es vergleichsweise schwerer fällt, mutig mit neuen Tools umzugehen. Sie halten oft an herkömmlichen Werkzeugen fest. Diese Diskrepanz müssen Leader erkennen, mit den Mitarbeitern ins Gespräch gehen und alle Kompetenzen wertschätzen: die langjährige Erfahrung im Business ebenso wie die digitalen Skills.

b) Zum anderen müssen Leader die emotionale Beziehungsebene im Blick haben. Missverständnisse kann es bei jeder Kommunikation geben. Doch Mails als weitverbreitetes Kommunikationsmittel in virtuellen Teams sind oft keine Dialoge, sondern Monologe. Zudem übermitteln sie zumeist reine Informationen; →



© Spurwechsel

### Beatrice Fehling,

Organisationsberaterin der Beratung Spurwechsel, rät Leadern, jetzt den Change zu wagen und die Weichen für virtuelles und hybrides Führen zu stellen.

emotionale Botschaften gehen verloren. Missverständnisse werden dadurch oft erst zeitversetzt erkannt. „Beim virtuellen Führen wird jeder Führungsfehler doppelt bestraft“, warnt Fehling daher. Über Medien wie Videokonferenzen könnten dagegen neben Sachinformationen auch Mimik und Körpersprache des Gegenübers vermittelt werden. Das kann den Vertrauens- und Beziehungsaufbau im Team fördern und helfen, Distanz zu überwinden.

### Fünf Tipps für Führungskräfte

Damit das Führen auf Distanz oder auch das Führen hybrider Teams gelingt, sollten Führungskräfte zwei Seiten beachten, und zwar die Produktivität und die Stimmung im Team. Folgende Tipps können dabei helfen:

1. **Produktivität:** Eine Führungskraft muss immer den Output ihres Teams im Blick haben. Dabei hilft es, die Komplexität der virtuellen oder hybriden Teams offen zu benennen und die Teams regelmäßig zu fragen, was erfolgreich läuft und beibehalten werden soll und was geändert werden muss, um noch produktiver zusammenarbeiten zu können.
2. **Regelkommunikation:** Ein entscheidender Punkt ist eine gute Regelkommunikation. Das kann schwierig sein, denn gerade im Home-Office beginnt eine Mitarbeiterin möglicherweise früh morgens, während ein Mitarbeiter lieber später am Tag arbeitet. „Je mehr Dynamik es im Team gibt, umso mehr Struktur muss der Leader geben“, empfiehlt Fehling. So könne eine Führungskraft jeden Tag zu einer bestimmten Zeit ein kurzes Stand-up-Meeting einberufen; wenn es nicht so viel Neues gebe, reichten möglicherweise auch etwas längere virtuelle Meetings alle ein bis zwei Wochen aus. Bei den Meetings sollte jeder die Gelegenheit haben, kurz seinen Fortschritt zu präsentieren und eventuelle Schwierigkeiten zu skizzieren. Auch können Ziele definiert werden, denn nur mit klaren Zielvorgaben kann ein virtuelles Team erfolgreich handeln.
3. **Feedback:** Die Regelkommunikation darf nicht nur im Team stattfinden, sondern sollte auch 1:1-Gespräche umfassen. „Feedback ist ein wichtiger Baustein beim virtuellen Leadership“, stellt Fehling fest. Dabei sollte das Feedback nicht nur in eine Richtung gehen, sondern „Leader müssen auch fragen: ‚Was gefällt dir gut, und was brauchst du wie anders?‘“.

4. **Virtuelles Teaming:** Neben den formellen Treffen sollten Leader auch informelle Treffen einplanen. Das können strukturierte Treffen wie gemeinsame Mittagessen sein, aber auch unstrukturierte Treffen. Fehling empfiehlt Leadern, bei den Themen der Mitarbeiter genau hinzuhören und sie in Peer-Groups zusammenzubringen. „Eine Führungskraft, die sieht, dass mehrere Mitarbeiter den Spagat zwischen eigenem Beruf und Home-Schooling der Kinder hinbekommen müssen, kann sie zu kollegialem Austausch anregen.“ Zu deren Vernetzung kann sie zum Beispiel zwei Stunden pro Woche anbieten. Auch kann es sinnvoll sein, gemeinsame Präsenztage einzuführen als Anker, damit sich Kollegen begegnen. „Virtuelles Teaming gehört zur Kompetenz des virtuellen Führens“, sagt Fehling. Das falle in Unternehmen oft hinten runter, sei aber wichtige Grundlage, um Vertrauen aufzubauen und eine Teamidentität zu schaffen – eine zentrale Aufgabe des Leaders.
5. **Lösungsorientiertheit:** Wichtig ist auch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter anregen und qualifizieren, selbst im Team Lösungen zu finden und nicht bei jeder Schwierigkeit den Chef zu konsultieren.

### Zukunftstrend: hybride Zusammenarbeit

Der Trend zum virtuellen und auch hybriden Zusammenarbeiten wird sich künftig verstärken. Fehling empfiehlt Führungskräften daher: „Leader haben jetzt die Aufgabe, das Virtuelle zu entwickeln. Das ist eine aktuelle Changeaufgabe.“ Unternehmen könnten dabei doppelt profitieren, denn wer gelernt habe, in einem virtuellen Team zu arbeiten, könne auch mit Kunden virtuell gut umgehen.

Virtuelle Teamarbeit setzt nicht nur einen Wandel bei Leadern und Mitarbeitern voraus, sondern auch einen Kulturwandel im Unternehmen. Das Arbeiten in virtuellen Teams muss in die Organisation eingebunden, und es müssen technische, organisatorische und personelle Rahmenbedingungen geschaffen werden. HR sollte die Mitarbeiter und Führungskräfte auf diesen Wandel vorbereiten, denn es braucht einen geplanten Veränderungsprozess. Die Wichtigkeit einer kompetenten Teamleitung sollte in diesem Prozess jeder HR-Abteilung bewusst sein. <

**Kirstin Gründel, Redakteurin HR-Publikationen,  
F.A.Z. Business Media**

# Digitalisierung und Krise als Chancen: die neue Rolle von Compensation & Benefits

Best Practices unter anderem mit:



**Shereen Alaa,**  
Global Head  
of Total Rewards,  
Henkel AG & Co. KGaA



**Marc Muntermann,**  
Head of Compen-  
sation & Benefits und  
Executive HR,  
Siemens Energy



**Christian Thomas,**  
Leiter Compensation  
& Benefits,  
Deutsche Lufthansa

**Jetzt Platz sichern!**  
Informationen und Anmeldung unter:  
[www.totalrewards.de/events](http://www.totalrewards.de/events)



Veranstalter



Mitveranstalter



## ARBEITSZEITMODELLE

# Chancen und Risiken von flexibler Arbeitszeit



© panitan - stock.adobe.com

Digitalisierung, Wertewandel und nicht zuletzt der Fachkräftemangel erfordern ein Umdenken in HR und stellen gewohnte Strukturen in Frage, auch Arbeitszeitmodelle. Welche Modelle sich unter welchen Voraussetzungen einführen lassen und welche Vor- und Nachteile sie mit sich bringen, ist Arbeitgebern wie Arbeitnehmern nicht immer klar.

## Werte haben sich verändert

Studien zufolge kann sich fast die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer vorstellen, weniger zu arbeiten. Das geht aus einer repräsentativen Befragung im Rahmen der Studie „Arbeiten in Deutschland“ hervor, die das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) gemeinsam mit dem Karrierenetzwerk Xing durchgeführt hat. Kinderbetreuung, die Pflege von Senioren, der Wunsch nach einem berufsbegleitenden Studium oder einer nebenberuflichen Tätigkeit sowie die Optimierung von Pendelzeiten für ein besseres Familienleben sind die häufigsten Gründe, aus denen Arbeitnehmer Alternativen zur Vollzeitbeschäftigung mit festen Arbeitszeiten suchen.

Zudem hat sich der Stellenwert von Arbeit verändert. Vor allem die Generation Y legt großen Wert auf Individualismus und setzt dies auch bei einem potentiellen Arbeitgeber voraus. Für diese Generation haben Faktoren wie Souveränität im Umgang mit der Zeit, Mitbestimmung und eine ausgeglichene Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine qualitativ hochwertige Freizeit sind für sie besonders wichtig. Aber auch ein harmonisches Arbeitsklima, gegenseitige Wertschätzung und Selbstverwirklichung machen für diese Generation ein perfektes Arbeitsverhältnis aus.

## Mehr Modelle flexibler Arbeitszeit

Modelle flexibler Arbeitszeit können diesen Wünschen gerecht werden. Am beliebtesten sind Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, die klassische Teilzeit und das Jobsharing.

Arbeitgeber, die derartige Modelle in Betracht ziehen, wünschen sich vor allem einen effizienten und kapazitätsorientierten Personaleinsatz. Zudem möchten sie in Zeiten des Fachkräftemangels mit attraktiven Arbeitszeitmodellen bei potentiellen Arbeitnehmern punkten. Gerade kleine und mitt-

lere Unternehmen, die flexible und passgenaue Lösungen für die individuellen Bedarfe ihrer Belegschaft anbieten, können ihre Mitarbeiter langfristig binden und haben auch bei der Rekrutierung von Fachkräften oftmals die Nase vorn. Nicht zuletzt verlangen die gestiegenen Anforderungen durch die Kunden nach ständiger Erreichbarkeit und Service rund um die Uhr von den Unternehmen eine Anpassung ihrer Strukturen. Spezifische Arbeitszeitmodelle sind hierfür ein probates Mittel.

Für Arbeitnehmer geht es bei der Arbeitszeitgestaltung nicht zwingend darum, die Arbeitszeit zu verringern. Vor allem wenn beide Elternteile berufstätig sind, ist die Liste möglicher Alltagsstörfeuer lang. Zwei Drittel der befragten Arbeitnehmer wünschen sich einen flexiblen Umgang mit Arbeitszeit, um private und berufliche Pflichten besser ausbalancieren zu können

## Zielgruppe in den Fokus stellen

Inwieweit Modelle flexibler Arbeitszeit die Work-Life-Balance von Arbeitnehmern und damit auch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können, hängt maßgeblich von den Erwartungen der Zielgruppe ab: →



**Prof. Dr. Hubert Vogl** und **Joshua Hepke** empfehlen Unternehmen, Modelle flexibler Arbeitszeit zu nutzen, um Mitarbeiter langfristig zu binden.

- > **Fachkräfte** schätzen die mit flexiblen Arbeitszeiten verbundenen Freiheiten sowie die ihnen übertragene Verantwortung. Dies fördert Kreativität und Innovationskraft.
- > **Familiär gebundenen Mitarbeitern** wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich erleichtert. Ihr Wunsch steigt, sich langfristig an das Unternehmen zu binden.
- > **Beschäftigte, die nicht am Unternehmensstandort wohnen**, können durch flexible Arbeitszeit produktiver arbeiten und Zeit für eine lange Anfahrt sparen.
- > **Mitarbeiter, die nicht in Vollzeit arbeiten wollen oder können**, bleiben ihrem Unternehmen mit Hilfe von Modellen flexibler Arbeitszeit länger erhalten. Das erhöht auch ihre Zufriedenheit.
- > **Mitarbeiter mit Weiterbildungsambitionen** gewinnen Souveränität hinsichtlich ihrer Zeit, ohne dass sie ihre Beschäftigung aussetzen müssen. Durch eine höhere Qualifikation steigen Produktivität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

**Das passende Modell finden**

Die Einführung von Modellen flexibler Arbeitszeit ist erfolgreich, wenn sie schrittweise auf die betrieblichen, organisatorischen, personellen und technischen Umstände abgestimmt ist und individuelle Belange der Mitarbeiter berücksichtigt:

Das **Gleitzeitmodell** ist vor allem für Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor interessant, die wenig zeitkritischen Kundenkontakt haben und überwiegend geistig, kreativ und am Schreibtisch arbeiten. Für Schichtarbeit, im medizinischen oder schulischen Bereich sowie in vielen anderen Bereichen sind Gleitzeitmodelle nicht sinnvoll.

**Vertrauensarbeitszeit** bietet Arbeitnehmern eine maximale Flexibilisierung ihrer Arbeitszeiten. Da nur das Ergebnis zählt, sind Eigenverantwortung und eine gelebte Vertrauenskultur zentrale Voraussetzungen. Wie Gleitzeit ist auch die Vertrauensarbeitszeit nicht in jedem Bereich möglich.

Bei der **Teilzeit** steht weniger die Flexibilität als vielmehr eine Reduktion der Arbeitszeit zugunsten des Privatlebens im Vordergrund. Teilzeit können grundsätzlich alle Berufsgruppen nutzen.

Ein wenig verbreitetes Modell ist das **Job-sharing**. Der Schlüssel zu erfolgreichem Arbeiten im Tandem oder im Team liegt in einer lückenlosen, auf Vertrauen basierenden Abstimmung. Jobsharing bietet vor allem auf Führungsebene

die Möglichkeit einer Win-win-Situation, nämlich, wenn Arbeitgeber eine führende Position in Vollzeit besetzt sehen wollen und karriereorientierte Eltern die Chance haben möchten, mehr Zeit für die Familie zu haben, ohne auf eine Führungsposition zu verzichten.

**Schlüssel zum Erfolg: Ausgangssituation analysieren**

Inwieweit Modelle flexibler Arbeitszeit letztendlich die Work-Life-Balance von Arbeitnehmern und damit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können, hängt neben der schrittweisen und systematischen Implementierung auch von der Ausgangssituation ab. Arbeitszeitmodelle unterscheiden sich grundsätzlich in drei Eigenschaften:

- > Dauer der Arbeitszeit
- > Lage und Verteilung der Arbeitszeit
- > Arbeitsort

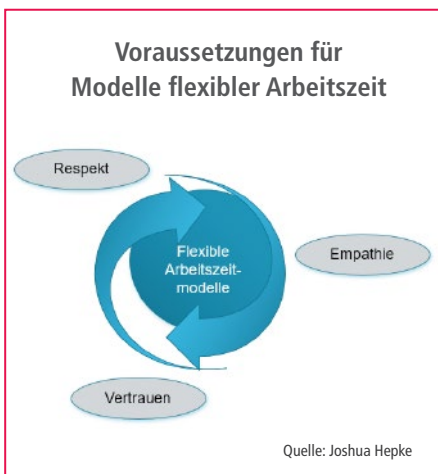
Eine Kombination aus verschiedenen Merkmalen kann genau das Richtige für die Mitarbeiter sein. So kann beispielsweise die Arbeit in Teilzeit, basierend auf einer Vertrauensarbeitszeitregelung aus dem Home-Office heraus, erfolgen und damit alle drei Eigenschaften einbeziehen.

Wenn Unternehmen Modelle flexibler Arbeitszeit einführen, ist es entscheidend, dass sie sich ein klares Bild machen, welche Erwartungen die Belegschaft hat. Abhängig von den betrieblichen Erfordernissen, Geschäftsprozessen und Kundenstrukturen kommen dann unterschiedliche Modelle in Frage. Hierbei ist zu prüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für die Belegschaft als auch für die betrieblichen Abläufe sinnvoll sind und welche Risiken bei der Implementierung bestehen.

**Modelle flexibler Arbeitszeit – kein Selbstläufer**

Wie sich Modelle flexibler Arbeitszeit künftig in den Unternehmen manifestieren werden, wird davon abhängen, ob Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsame Wege finden, die für beide Seiten vorteilhaft sind. Respekt vor der Aufgabe, Empathie für die unterschiedlichen Interessen und Problemstellungen sowie eine gelebte Vertrauenskultur sind zentrale Voraussetzungen, damit die Implementierung von Modellen flexibler Arbeitszeit erfolgreich ist. <

**Joshua Hepke, Bachelor of Arts (B.A.), und Prof. Dr. Hubert Vogl, Professor, beide IU Internationale Hochschule**





## EMPLOYER-BRANDING

# Wie die Candidate-Experience auch in der Pandemie gelingt



© iconcontrastwerkstatt - stock.adobe.com

Noch vor dem ersten Bewerbungsschreiben geht sie los: die Candidate-Experience. Sie birgt Chancen, hat aber auch viele Fallstricke.

Der Begriff Candidate-Experience beschreibt den gesamten Bewerbungs-, Einstellungs- und Einarbeitungsprozess bei einem Arbeitgebenden. Sie beginnt noch vor dem ersten direkten Kontakt – schon der öffentliche Auftritt in der Stellenanzeige ist Teil der Experience. Auch ist sie nicht mit Unterzeichnung des Arbeitsvertrags abgeschlossen, sondern beinhaltet auch das Onboarding und die gesamte Zeit im Unternehmen.

Auf all diesen Etappen gibt es Touchpoints, an denen Arbeitgebende vieles richtig, aber auch vieles falsch machen können. Je positiver die Candidate-Experience insgesamt läuft, umso wahrscheinlicher ist es, dass ein Kandidat oder eine Kandidatin langfristig im Unternehmen bleibt.

Mit der Coronapandemie hat sich die Candidate-Experience an vielen Stellen verändert. Arbeitgeber sollten den gesamten Prozess aus Kandidatenperspektive betrachten. Schließlich geht es um mehr als nur darum, Hygieneschutzmaßnahmen einzuhalten. Auch in einer Remote-organisierten Candidate-Experience müssen grundsätzliche Werte wie Modernität, Transparenz, Wertschätzung und ein gutes Onboarding zur Geltung kommen.

## Erste Etappe: vor und nach der Bewerbung

Jobmessen und persönliche Gespräche fallen in Zeiten von Home-Office weg. Umso wichtiger ist es, im digitalen Raum einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen. Klassisches Negativbeispiel: Eine Unternehmenswebsite, die nicht zeitgemäß aussieht oder ausgestattet ist, erweckt keine hohen Erwartungen an die digitale Kompetenz eines potentiellen Arbeitgebenden.

Alle relevanten Informationen für sich Bewerbende sollten gebündelt im Karrierebereich der Seite sichtbar sein: Welche Stellen sind offen? Welche Aufgaben und Anforderungen haben sie? Was macht die Firmenkultur aus? Ein persönlicher Kontakt mit Bild und Durchwahl ist hilfreich, damit Interessierte wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können. Und gerade in Zeiten des Social Distancing sind Jobportale im Internet und soziale Medien essentielle Multiplikatoren, damit Stellenanzeigen gesehen werden.

Die Bewerbung selbst sollte ohne große Hürden digital eingereicht werden können – auch von mobilen Geräten aus. Gut ist, wenn der Prozess zudem schnelle und effiziente Funktionen bietet wie das automatische Einlesen des Lebenslaufes aus Xing, LinkedIn oder aus Dateien.

Eine durchdachte Candidate-Experience lässt die Zeit zwischen Bewerbung und erstem Gespräch nicht unbeachtet: Eine zeitnahe Rückmeldung, die →



© d.vinci

Recruitingexpertin

**Nina Rahn**

hat Tipps, was Arbeitgebende beim Recruiting – gerade in der Coronapandemie – beachten sollten.

den Eingang der Unterlagen bestätigt und Ausblick gibt, wann eine Kandidatin oder ein Kandidat mit einer persönlichen Reaktion rechnen darf, verbessert den Eindruck vom Unternehmen. Wartet sie oder er dagegen zu lange auf eine Rückmeldung, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass andere Unternehmen schneller sind und früher zum Gespräch einladen. Lange Funkstille ist also zu vermeiden. Eine Bewerbungsmanagementsoftware kann helfen, Bewerbungen schneller zu bearbeiten.

### Zweite Etappe: Bewerbungsgespräche

Grundsätzlich gilt: Ein Onlinemeeting ist ein Meeting, kein Telefonat. Auch bei virtuellen Bewerbungsgesprächen ist für den Arbeitgebenden wichtig, pünktlich und vorbereitet zu sein. Damit zeigen Sie den Bewerbern und Bewerberinnen Wertschätzung. Zum guten Ton gehört auch, in der Einladungsmail anzukündigen, wer beim Erstgespräch aus welcher Abteilung anwesend sein wird. Das sollten nicht zu viele Personen sein, um den Kandidaten im Videocall nicht zu überwältigen.

Eine ruhige und angenehme Atmosphäre beim Erstgespräch trägt positiv zum ersten Eindruck bei. Denn: Sowohl Arbeitgebende als auch sich Bewerbende präsentieren sich dem jeweils anderen. Transparenz, Ehrlichkeit und respektvoller Umgang bei der Beantwortung von Fragen sind auf beiden Seiten essentiell.

Zu den am häufigsten gestellten Fragen kam im Jahr 2020 eine besonders aktuelle hinzu: „Wie hat Ihr Unternehmen auf die Pandemie reagiert?“ Hier kann ein Unternehmen zwar mit gut ausgebauten Remote-Arbeitsplätzen punkten. Doch was sich Bewerbende eigentlich erfragen möchten, ist eine Perspektive in Bezug auf Beschäftigungssicherheit und Arbeitsschutz in Krisenzeiten. Die Antwort sollte dies berücksichtigen, denn für Bewerber und Bewerberinnen ist der Umgang mit dieser Frage oft genauso wichtig wie die Antwort selbst.

### Variable Etappe: Absage

Ob vor oder nach einem ersten Gespräch – auch bei Absagen gilt es, wertschätzend zu sein. Sich nicht zurückzumelden ist keine Option, und auch eine schlechte Nachricht kann ein positives Gefühl hinterlassen, wenn sie offen und nachvollziehbar ist. Gerade in Zeiten wie diesen, in denen viel persönlicher Kontakt wegfällt, möchten Bewerberinnen und Bewerber nicht den Eindruck bekommen, auf unpersönliche Art aussortiert worden zu sein. Je weiter eine Person im Bewerbungsprozess vo-

rangeschritten ist, desto persönlicher sollte die Absage erfolgen. Greifen Sie auch mal zum Telefon, anstatt nur eine E-Mail zu versenden.

Selbst wenn es in absehbarer Zeit nicht zu einer Zusammenarbeit kommt, kann ein Kandidat, der einen guten Eindruck vom Unternehmen hat, positiv darüber sprechen – Stichwort Employer-Branding. Sie bauen sich damit langfristig ein Netzwerk an Multiplikatoren beziehungsweise einen Bewerbenenpool auf.

### Letzte Etappe: Einstellung, Preboarding und Onboarding

Ist der Arbeitsvertrag unterzeichnet, ist die Candidate-Experience noch nicht vorbei. Gerade wenn die Arbeit remote stattfindet, ist die Zeit zwischen Zusage und erstem Arbeitstag – das sogenannte Preboarding – ein guter Zeitraum, um Kontakt zu halten und die Weichen für die Zusammenarbeit zu stellen. Wenn eine neue Arbeitskraft zum Beispiel schon eine Woche vor Arbeitsantritt den Dienstlaptop bekommt, kann sie sich bereits mit Systemen wie dem Intranet vertraut machen. Technische Fragen wie das Aufbauen der Arbeitsumgebung sollten ebenfalls geklärt werden.

Besonders im Home-Office sollte der erste Arbeitstag mit viel Begleitung erfolgen. Ein Videomeeting zum Auftakt, eine „Welcome-Mappe“ und ein Einarbeitungsplan nehmen das neue Teammitglied an die Hand. Nicht vergessen: Die ungeschriebenen Büroregeln kann sich niemand im Home-Office abgucken: Wie sprechen wir uns an? An wen muss ich mich wenden, wenn die Technik im Home-Office streikt? In welche Gruppenchats kommen wichtige Informationen? Das sollte ebenfalls vermittelt werden. Ein Buddy, also eine feste Ansprechperson, dient dem neuen Teammitglied als Anker. Um ein Gemeinschaftsgefühl aufzubauen, bieten sich im Home-Office gemeinsame Mittagessen oder Kaffeepausen vor der Kamera an.

### Fazit

In einem Remote-Arbeitsumfeld kommen zu den gewöhnlichen Unsicherheiten im Bewerbungs- und Onboardingprozess noch viele weitere Faktoren hinzu. Wer sich in die Perspektive der neuen Arbeitskraft versetzt, sich gut vorbereitet sowie viel und transparent kommuniziert, schafft auch ohne Büropräsenz eine positive und effektive Candidate-Experience. <

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

# Sie

**... stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit.**

Jede Marke in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen und sie durch sinnvolle Lösungen in sinnstiftenden Qualitätsumfeldern bei gehobenen Zielgruppen erfolgreicher zu machen, ist unsere Mission – eben Media mit Sinn.

**REPUBLIC ist die neue Vermarktungsgesellschaft** von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung. Lernen Sie uns kennen, wir freuen uns auf Sie! —————> **[www.republic.de](http://www.republic.de)**

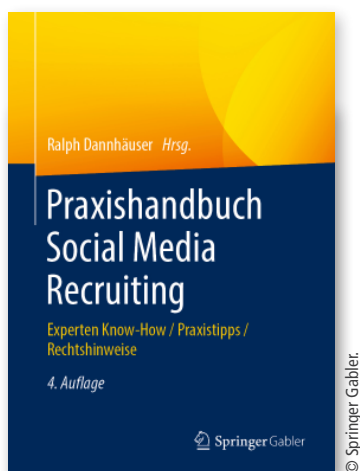
**NEU**

**REPUBLIC**  
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

## REZENSION

## „Social Media Recruiting“

Sieben Jahre nach der Erstveröffentlichung ist die vierte Auflage vom „Praxishandbuch Social Media Recruiting“ erschienen, erweitert um neue Inhalte und Trends. Insgesamt ist es ein Standardwerk für HR-Verantwortliche, die neues Personal gewinnen möchten.



**Ralph Dannhäuser (Hrsg.):**  
**Praxishandbuch**  
**Social Media Recruiting**  
 Verlag Springer Gabler  
 ISBN: 978-3-658-29437-3  
 824 Seiten  
 EUR 64,99



© Privat.

**Ralph Dannhäuser,**

Geschäftsführer on-connect, hat zusammen mit Experten ein Praxishandbuch zusammengestellt, das alle aktuellen Trends rund um Social-Media-Recruiting beleuchtet.

**Was steht im Buch?**

Das „Praxishandbuch Social Media Recruiting“ ist ein Klassiker und beschäftigt sich auf über 800 Seiten mit einem zentralen Thema von Personalabteilungen, dem Recruiting. Dabei widmet es sich dem zukunftssträchtigen Social-Media-Recruiting.

Zusammen mit einem Expertenteam von Unternehmen und HR-Verantwortlichen beleuchtet der Herausgeber alle aktuellen Trends rund um Social-Media-Recruiting. Die Autoren zeigen – auch anhand von Praxisbeispielen –, wie HR mit Hilfe von Xing und LinkedIn erfolgreich Personal finden kann, wie Active Sourcing funktioniert, welche Kanäle genutzt werden können und wie Employer-Branding mit Karriereblogs gelingt.

In der neu erschienenen vierten Auflage hat der Herausgeber nicht nur die bewährten Kapitel aktualisiert, sondern greift erstmals auch Themen wie Instagram, Recruitingvideos, Corporate Influencer, Social Recruiting in der Schweiz und in Österreich, HR-Analytics sowie Desinformationsangriffe gegen die Arbeitgebermarke auf.

**Was ist die Botschaft der Autoren?**

Der Herausgeber bezeichnet Social-Media-Recruiting selbst als „Wundermittel im Kampf gegen den Fachkräftemangel“. Mit seinem Buch möchte er die Leser ermutigen, Social Media bei der Personalsuche einzusetzen und neue Kanäle auszuprobieren.

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

Die Autoren sagen selbst, dass sie ihre „Erfolgsgeheimnisse“ offenbaren. Sie zeigen Personalverantwortlichen, Geschäftsführern, CEOs und Recruitern auf, wie diese mit aktiver Personalsuche besser qualifizierte Talente finden können.

Checklisten, Leitfäden und Rechtshinweise bieten den Lesern konkrete Entscheidungshilfen für ihre tägliche Arbeit und helfen, qualifizierte Bewerber zu finden. Mit Hilfe der Tipps aus dem Buch können die Leser ihr Employer-Branding verbessern und im „War for Talents“ ihren Mitbewerbern mindestens einen Schritt voraus sein.

**Kirstin Gründel, Redakteurin HR-Publikationen,**  
**F.A.Z. Business Media**

## BETRIEBLICHE GESUNDHEIT

# Wie die Veränderungen der Arbeitswelt unsere Gesundheit beeinflussen



© Jenko Ataman - stock.adobe.com

Unsere Arbeitswelt verändert sich, nicht nur durch die Coronapandemie. Was das für die Gesundheit von Mitarbeitern bedeutet, erörtern Dr. Alexandra Schröder-Wrusch und Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht.

## Sie befassen sich beide mit den gesundheitlichen Auswirkungen von Veränderungen der Arbeitswelt. Was lernen wir aus der Coronapandemie?

**Dr. Alexandra Schröder-Wrusch:** Am Beginn der Pandemie stand das Hygieneverhalten am Arbeitsplatz im Vordergrund. Kurz danach verlangten viele Unternehmen die Arbeitsplätze ins Home-Office. Der steigende Anteil an Bildschirmarbeit und die eingeschränkte Kommunikation wirkten sich bei vielen Menschen gesundheitlich aus. So nahmen etwa Erschöpfungsphänomene

zu. Heute stellen wir fest, dass es einen Gewöhnungseffekt gibt – auch in Bezug auf die Mischung zwischen Präsenz- und mobiler Arbeit. Die Erfahrung der vergangenen anderthalb Jahre hat das Gesundheitsverständnis beeinflusst. Daran müssen wir jetzt anknüpfen.

**Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht:** Sehen wir uns die Akzeptanz für neue Arbeitsformen an, stellt die Pandemie auch einen Booster für New-Work-Ansätze dar. Viele Unternehmen konnten erleben, dass die Produktivität durch mobiles Arbeiten nicht unbedingt sinkt und Beschäftigte sich nicht unbedingt belasteter fühlen, ja sogar die Arbeitszufriedenheit zunehmen kann. Beschäftigte, die mehr Mitbestimmung und Flexibilität möchten, konnten im „Corona-bedingten Home-Office“ zeigen, dass diese Arbeitsform funktionieren kann.

Gleichzeitig zeigt sich Handlungsbedarf: Hinsichtlich der gesundheitlichen Auswirkungen, die mit den neuen Arbeitsformen einhergehen, gibt

es noch Bedarf an wissenschaftlicher Evidenz. Wie definieren wir etwa einen Bildschirmarbeitsplatz, wie gehen wir mit mobilen Endgeräten um, wo beginnen gesundheitliche Beeinträchtigungen? Manche Regelungen des Arbeitsschutzes halten mit dem Wandel der Arbeitsformen nicht Schritt. Unternehmen fehlen teilweise evidenzbasierte, praxistaugliche Handlungsempfehlungen.

**Schröder-Wrusch:** Enttäuschend ist auch, wie spät die Betriebsärzte eine zentrale Rolle beim Überwinden der Coronakrise durch Impfungen bekommen haben. Insgesamt konnte der Arbeits- und Gesundheitsschutz unter Beweis stellen, dass die bewährten Regeln auch unter Pandemiebedingungen gültig bleiben – ob es um Hygieneregeln, den Umgang mit einem Home-Office-Arbeitsplatz oder das Sorgen für Pausen geht. Und es wurde deutlich, wie wichtig es ist, funktionierende Strukturen für Arbeits- und Gesundheitsschutz zu haben, damit diese im Ernstfall schnell greifen können. →



© Florian Liedel

### Dr. Alexandra Schröder-Wrusch

ist Fachärztin für Arbeitsmedizin und Vorstandsvorsitzende der ias AG.



© Peitz, Charité

### Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht

ist Direktorin des Instituts für Arbeitsmedizin der Charité – Universitätsmedizin Berlin.

Beide befassen sich mit den gesundheitlichen Auswirkungen von Veränderungen in der Arbeitswelt.

#### Die Digitalisierung bringt neue Stressoren zum Vorschein, Stichwort „Technostress“. Welche Faktoren sind zentral?

**Völter-Mahlknecht:** Es gibt unterschiedliche Technostressoren, die zusammenspielen können. Da gibt es das Potential von Technologien, die Arbeitsintensivierung zu verstärken und Beschäftigte dazu zu bringen, mehr und schneller zu arbeiten. Andere Stressoren entstehen durch die verschwimmenden Grenzen von Arbeit und Freizeit, ständig erreichbar sein zu müssen oder das Verhältnis von fehlenden PC-Kenntnissen und neuen technischen Anforderungen. Sind alle Bereiche ausgeprägt, kann der Stressfaktor durch Wechselwirkungen besonders hoch sein und massiv die Gesundheit beeinträchtigen. Trifft nur ein Faktor zu, kann die betreffende Person das vielleicht noch ausgleichen.

#### Wie können sich Unternehmen dem Thema Technostress nähern?

**Schröder-Wrusch:** Ganz klar: wie jedem anderen Gefahrstoff auch. Anders als bei einem physikalischen Gefahrstoff ist bei psychischen Belastungen aber nicht eindeutig, welche Dosis toxisch wirkt. Dass sich Arbeit verändert, ist nicht neu. Wichtig ist eine differenzierte Analyse, um zum Beispiel schon bei der Einführung digitaler Tools präventive Aspekte zu berücksichtigen.

**Völter-Mahlknecht:** Grundlage betriebsärztlichen Handelns sind die Gefährdungsbeurteilung und die Betrachtung nach dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Die Belastung mag für alle gleich sein, aber die Beanspruchung nimmt jede Person unterschiedlich wahr.

**Schröder-Wrusch:** Bei einem achtsamen Umgang mit möglichen Stressoren kann ein Unternehmen Positives erleben. Ist die Ursache identifiziert, hat das Unternehmen großen Handlungsspielraum.

#### In der Pandemie war schnelles Handeln gefragt, um sich für die neuen Bedingungen aufzustellen. Hat Corona agiles Arbeiten vorangetrieben, und kann es in traditionellen Unternehmen überhaupt gelingen?

**Schröder-Wrusch:** Man darf pragmatisches Vorgehen wie zu Beginn der Pandemie nicht mit agilem Arbeiten gleichsetzen. Ich gehe dennoch davon aus, dass agile Arbeitsformen zunehmen werden, weil es wichtiger wird, flexibel auf neue Anforderungen einzugehen. Dazu braucht es ein anderes Führungsverständnis mit mehr Verantwortung in den Teams. Das ist mit hierarchischen

Unternehmensformen oft schwer vereinbar, aber nicht unmöglich.

**Völter-Mahlknecht:** Die gesundheitlichen Risiken können in hybriden Unternehmensformen, beispielsweise in einer Mischung aus hierarchischen Strukturen und agilen Arbeitsweisen, hoch sein. Insbesondere besteht die Gefahr der Selbstausbeutung. Meiner Ansicht nach kommen Unternehmen nicht umhin, sich mit agilen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen, um Arbeitsformen zu schaffen, die sich Beschäftigte zunehmend wünschen. Agiles Arbeiten kann Chancen in Bezug auf die Arbeitsituation und Gesundheitsförderung bieten. Agile Teams berichten von besseren Gestaltungsmöglichkeiten, verbesserter Kommunikation und der Möglichkeit des ständigen Lernens. Werden diese Autonomie in Frage gestellt und die erforderlichen Schutzzräume nicht gewährt, kann es zu gesundheitlichen Risiken kommen.

#### Was haben wir seit Beginn der Pandemie über Remote Work gelernt?

**Schröder-Wrusch:** Früher war die Entscheidung für Home-Office eine freiwillige, meist, um ungestört zu arbeiten. Jetzt erleben wir ein Multitasking zwischen Arbeit, Kinderbetreuung, Home-Schooling und Haushalt. Das hat mit der Grundidee von mobiler Arbeit nicht mehr viel zu tun. In der aktuellen Zwangssituation erleben wir, dass Arbeit, Freizeit und Pause verschmelzen. Es braucht Selbstorganisation, damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf keine Mogelpackung wird. Vereinbarkeit bedeutet nicht, dass ich parallel zur Kinderbetreuung arbeite, sondern Zeit für beides habe.

#### Wie beeinflussen die Wünsche der Arbeitnehmer die Standards in Unternehmen künftig?

**Völter-Mahlknecht:** Die Spannbreite der Wünsche der Arbeitnehmer wird größer werden. Mehr Beschäftigte werden klare Vorstellungen haben, wie sie ihren Arbeitsplatz gestalten möchten und worin sie die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sehen.

**Schröder-Wrusch:** Vieles wird davon abhängen, wie sich die Wirtschaft entwickelt und welche Rahmenbedingungen die Politik schafft, um die positiven Aspekte bewahren zu können. Entscheidend ist, dass der Schwung, den die Pandemie gebracht hat, aufgegriffen wird, bevor er verfliegt. <

Das Gespräch führte Dorit Mikula, Leiterin Marketing/Kommunikation, ias Gruppe.

## TALENTENTWICKLUNG

# Ergebnisorientiert und vorurteilsfrei – die Kriterien für Beförderungen verändern sich



© lefevre\_jonathan - stock.adobe.com

Wie laufen Beförderungen in einem Start-up ab? Wie funktioniert das im Home-Office, und was wird sich durch hybride Arbeitsmodelle ändern? – Antworten auf diese Fragen haben zwei Expertinnen.

## Was ist aktuell das große Thema bei Beförderungen?

**Tereza Hruskova:** Wenn es um Beförderungen geht, gibt es einen klaren Trend zu mehr Objektivität. Erstens sehen wir eine Verschiebung zu einer Leistungsbewertung, die auf messbaren Ergebnissen beruht anstatt auf prozessorientierten Werten wie der Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Diese Entwicklung wurde durch das Home-Office beschleunigt. Zweitens wächst das Bewusstsein für ungeschwellige Vorurteile. Viele Unternehmen schulen ihre Führungskräfte darin, bei Personalentscheidungen eigene Vorurteile zu erkennen

und zu überwinden. Außerdem entwickeln mittlerweile auch kleinere Unternehmen klar definierte Karrierepfade: Welches sind mögliche Karriereschritte, wie können Mitarbeiter diese erreichen? Es werden Kompetenzen und damit verbundene Erwartungen aufgebaut, um Transparenz für Arbeitnehmer und Objektivität für Arbeitgeber zu schaffen.

## Wie laufen Beförderungen bei einem jungen Unternehmen ab?

**Alina Zimmermann:** Wir treffen unsere Beförderungsentscheidungen auf Grundlage eines transparenten und klar definierten Bewertungssystems, mit dem wir die individuelle Leistung anhand von klar messbaren Indikatoren bewerten. Dieser ergebnisorientierte Ansatz gewährleistet Objektivität und Fairness und zeigt unseren Mitarbeitern transparent, wo sie stehen. Um den Unconscious Bias, das heißt, unbewusste Vorurteile, in unseren

Entscheidungen weitestmöglich auszuschließen, halten wir mit Führungskräften aus verschiedenen Abteilungen Kalibrierungsm Meetings ab. Diese Treffen dienen dazu, sich gegenseitig zu überprüfen und Konsistenz bei Beförderungen im gesamten Unternehmen zu erreichen.

Titel und formelle Joblevel haben bei uns aber nicht den gleichen Stellenwert wie bei einem etablierten Unternehmen. Als junges Start-up bieten wir Mitarbeitern auch Möglichkeiten, sich in neuen Themenfeldern auszuprobieren, statt nur eine gerade Karriereleiter zu erklimmen.

## Setzen Sie als technologieorientiertes Start-up auch bei Beförderungen auf digitale Tools?

**Alina Zimmermann:** Natürlich werden Ergebnisse an bestimmten Parametern gemessen und Auswertungen digital festgehalten. Wir erfassen zum Beispiel mit Hilfe von Algorithmen, ob unsere →



© Zenjob

**Tereza Hruskova,**  
Chief People Officer, Zenjob



© Zenjob

**Alina Zimmermann,**  
Head of People and Culture,  
Zenjob

Beide raten Unternehmen, Vorurteile bei Beförderungen wahrzunehmen und faire Entscheidungen zu treffen.

Personalentscheidungen in irgendeiner Weise vorgegangen sind. Davon abgesehen pflegen wir den menschlichen Kontakt. In der Pandemie haben wir gesehen, dass das Verlangen nach sozialer Interaktion zugenommen hat. Bewerber von außen suchen möglichst viele persönliche Begegnungen, um vor einem Unternehmenswechsel eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Auch wir als Unternehmen mussten lernen, dass die ersten persönlichen Recruiter-Screens entscheidend sind, um eine starke Bindung zu unseren Bewerbern aufzubauen. Das ist durch künstliche Intelligenz nicht vollständig zu ersetzen. Aber natürlich hätten wir es ohne Tools für virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit niemals geschafft, unsere gesamte Belegschaft von einer Woche zur anderen auf die Arbeit im Home-Office umzustellen.

#### Wie können Unternehmen die Leistung von Mitarbeitern im Home-Office evaluieren?

**Tereza Hruskova:** Solange die Leistung des Mitarbeiters ergebnisorientiert bewertet wird, gibt es nach meiner Ansicht keinen Unterschied zur Arbeit im Büro. Wir haben sogar festgestellt, dass durch das Home-Office viele falsche Wahrnehmungen reduziert wurden. Ein Beispiel: Bei Brainstormingsitzungen bringen häufig die extrovertierten Kollegen die meisten Beiträge und werden als die leistungsfähigsten wahrgenommen. Im Home-Office erhalten Brainstormings mehr schriftlichen Input. Das schafft eine kreative Atmosphäre, in der auch die schüchternen Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Ich glaube, es ist ein für beide Seiten gewinnbringender Trend, den Mitarbeitern mehr Flexibilität zu geben – vorausgesetzt, die Ergebnisse stimmen mit den Unternehmenszielen überein.

#### Und wie können Führungskräfte die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern in hybriden Arbeitsmodellen fördern?

**Tereza Hruskova:** Berufliche Weiterentwicklung ist im Home-Office genauso möglich wie am Arbeitsplatz im Büro. Allerdings brauchen Führungskräfte dafür ein anderes Bewusstsein: Im gemeinsamen Arbeitsalltag gibt es häufig Gelegenheit für informelle Coachings. In hybriden Arbeitsmodellen fehlen Möglichkeiten, sich etwas abzuschauen. Darum sollten Führungskräfte Gelegenheiten schaffen, um diese Coachingmomente auch in einer virtuellen Arbeitsumgebung anzubieten. Die formale berufliche Weiterbildung wiederum ist aus dem Home-Office problemlos möglich. Das Angebot

an virtuellen Schulungen wächst mit steigender Akzeptanz des Home-Office. Wir haben allerdings festgestellt, dass im Home-Office die Zahl der Meetings stark zunimmt. Daher sollten Führungskräfte auch darauf achten, dass die Mitarbeiter noch genügend Zeit für ihre berufliche Entwicklung einplanen können.

#### Das Home-Office ist also kein Karrierehindernis?

**Alina Zimmermann:** Das liegt in unserer Verantwortung. In vielen Unternehmen arbeiten derzeit alle Mitarbeiter von zu Hause aus, damit haben alle die gleichen Voraussetzungen. Sobald Unternehmen zu einem hybriden Modell übergehen, werden die Führungskräfte, die viel vor Ort sind, die Tendenz überwinden müssen, Mitarbeiter zu bevorzugen, mit denen sie häufiger persönlichen Kontakt haben.

Das Hauptkriterium für eine Beförderung muss eine faktenbasierte Bewertung der Leistungen des Mitarbeiters bleiben. Aber nach der Pandemie wird die Arbeit aus dem Home-Office sich eingespielt haben. Vorbehalte wie Zweifel an der Produktivität, die früher vielleicht bestanden und die Karriere gebremst haben, werden dann ausgeräumt sein. Ich erwarte, dass Mitarbeiter im Home-Office in Zukunft genauso häufig befördert werden wie Mitarbeiter im Büro.

#### Bieten hybride Arbeitsmodelle manchen Mitarbeitern wie Alleinerziehenden bessere Karrierechancen?

**Tereza Hruskova:** Alleinerziehende, Studenten, Menschen, die auf dem Land leben und in der Stadt arbeiten möchten, oder Digital Nomads, die von einem anderen Land aus arbeiten möchten – viele Mitarbeiter werden profitieren, wenn die Akzeptanz flexibler Arbeitsformen zunimmt. Viele werden Jobs annehmen können, die bisher wegen fester Standorte und Arbeitszeiten unerreichbar waren. Das ist auch ein Gewinn für Unternehmen, die ihre Mitarbeiter aus einem größeren Pool von Bewerbern auswählen und auf eine engagiertere, produktivere Belegschaft zählen können. Für manchen Mitarbeiter ist das Home-Office ohnehin die bessere Option. Wer einen ruhigen Arbeitsbereich benötigt, kann dort bessere Leistungen erbringen und damit seine Karrierechancen erhöhen. <

**Das Gespräch führte Thomas Wichelhaus für Zenjob.**



Einreichungsfrist  
verlängert bis  
**15. Juni 2021**



DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
**2021**

# HR-Macher gesucht!

Sie haben ein großartiges HR-Projekt vorzuweisen,  
mit dem Sie in Ihren Unternehmen erfolgreich neue Wege gegangen sind?

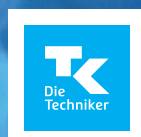
**Dann suchen wir Sie!**

Bewerben Sie sich jetzt beim **Deutschen Personalwirtschaftspreis**  
um den Titel **HR-Macher 2021** in einer von sechs Kategorien:

**Betriebliches Gesundheitsmanagement ■ Recruiting  
Ausbildung ■ Talent Management ■ HR Digital ■ Leadership**

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie unter  
**[deutscher-personalwirtschaftspreis.de](https://deutscher-personalwirtschaftspreis.de)**

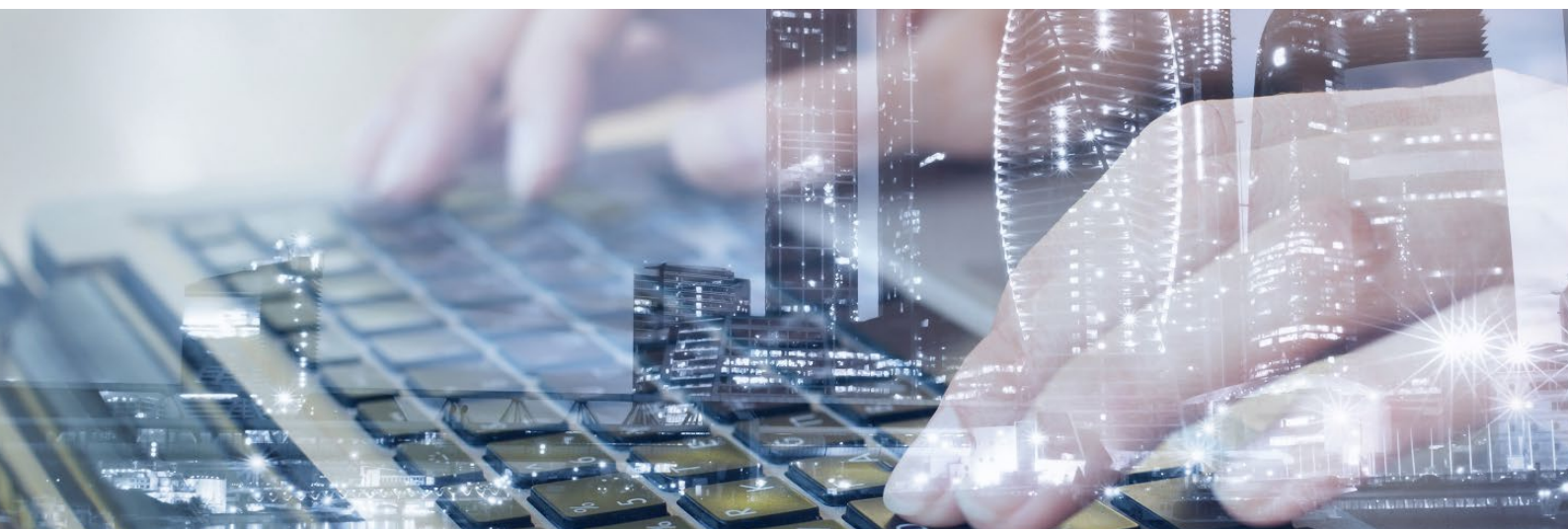
Partner:



Veranstalter:

**Personalwirtschaft**





© 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](mailto:kirstin.gruendel@faz-bm.de)

### Marketing und Anzeigen:

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

### Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

### Haftungsausschluss:

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

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