

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
2 SPECIALS:
Weiterbildung
Outsourcing



Wenn's nicht passt

WARUM AZUBIS UND BETRIEBE NICHT ZUSAMMENFINDEN

+++ **Case Study:** Online-Diagnose von Krankheiten +++ **Recht:** Fallstricke bei Kurzarbeit +++
+++ **Skurril:** Streit ums Arbeitszeugnis +++ **Interview:** Hybride Arbeit und soziale Erosion +++



1 2



Personio kürt die HR Top Voices 2023

Sie tummeln sich längst nicht mehr nur auf LinkedIn: HR Top Voices teilen online Erkenntnisse, Meinungen und Tipps aus der Welt der HR. Bei der wachsenden Masse an Stimmen fällt es immer schwerer, den Überblick zu behalten: Wer liefert den meisten Mehrwert? Wem lohnt es sich zu folgen? Deshalb hat Personio erstmalig ein Ranking der HR Top Voices aufgestellt.

Das Rückgrat stärken



Morgens vor der Arbeit kurz zum Bäcker, danach mit der Bahn ins Büro. Mittags noch eben einen Termin mit der Bank oder der Arztpraxis abgesprochen und abends noch ein Schwätzchen mit dem Kassierer im Supermarkt. Was haben alle diese Begegnungen gemeinsam?

Vielleicht haben Sie es sich schon gedacht: In allen Fällen haben Sie in der Regel mit Menschen zu tun, die eine Berufsausbildung gemacht haben – im Handwerk, im Büro, in der Pflege oder in der Dienstleistungsbranche. Das Ausbildungssystem ist nach wie vor einer der Grundpfeiler unseres

Alltags. Ohne junge Menschen, die sich für einen Ausbildungsberuf entscheiden – so viel ist klar – läuft hierzulande nicht viel. Und über Jahrzehnte war das deutsche System der mehrjährigen praktischen und theoretischen Ausbildung Garant für hochqualifizierte Arbeitskräfte und genoss weltweit einen herausragenden Ruf.

Eben dieses System steht jetzt vor großen Herausforderungen: Immer weniger Menschen entscheiden sich für eine Ausbildung, und der demografische Wandel wird das Problem in Zukunft noch weiter verstärken. Im vergangenen Jahr, das hat unsere Kollegin Stefanie Jansen recherchiert, blieben rund 70 000 Ausbildungsplätze unbesetzt. Allein in NRW kommen derzeit auf einen Bewerber im Durchschnitt fast fünf freie Ausbildungsplätze. Dabei werden gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die wirtschaftliche Transformation – zum Beispiel bei der Energiewende – dringend gebraucht. Das Rückgrat der Wirtschaft, es gerät zunehmend ins Wanken.

Dafür gibt es viele Gründe: Die Corona-Pandemie ist einer davon. Ein anderer: Viele Ausbildungsberufe haben deutlich an Beliebtheit eingebüßt. Schlechte Bezahlung, unattraktive Arbeitszeiten und ein Curriculum, das vielerorts noch in vordigitalen Zeiten steckengeblieben zu sein scheint – um nur einiges zu nennen. Und zu guter Letzt haben Wirtschaft und Politik jungen Menschen jahrzehntelang vermittelt, ein Studium sei mehr wert als eine Ausbildung.

Nun sind die Probleme da, und schon schieben sich alle gegenseitig den Schwarzen Peter zu: Arbeitgeber meckern über die vermeintlich arbeitsunwillige Gen Z; die potenziellen Azubis beschwerten sich postwendend über schlechte Arbeitsbedingungen und mangelnde Perspektiven. Und die Industrie- und Handelskammern verweisen gern auf das Berufsbildungsgesetz, wenn es um eine Modernisierung des Ausbildungssystems geht – wie zum Beispiel bei der hybriden Ausbildung.

Grund genug für uns, das Thema von vielen Seiten zu beleuchten: Stefanie Jansen hat sich die Daten und Fakten näher angeschaut und mit Expertinnen und Experten aller Seiten gesprochen. Wir werfen zudem einen Blick auf die wissenschaftliche Forschung, schauen auf die aktuelle Rechtslage und Best-Practice-Beispiele: Wie man neue Wege finden kann, potenzielle Azubis anzusprechen, zeigt ein Projekt der Targobank. Klar ist: Um den Abwärtstrend in der Ausbildung zu stoppen, sind alle gefordert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin

3	EDITORIAL	Das Rückgrat stärken
6	STILKRITIK	Effizienz made in Germany
8	EINBLICK	Genderklischees bei der Jobwahl
	HR & ICH	
10	ZOOM	Nachhaltigkeitsmanagement optimieren
12	LEBENS LAUF	Elise Müller, VP People & Culture bei Spryker
14	CASE STUDY	Concept Cycles sorgt für Hautgesundheit
17	KOLUMNE	Sieben Argumente für Wertschätzung
	TITEL: AUSBILDUNG	
18	EINLEITUNG	Warum Azubis und Betriebe zusammenfinden müssen
24	ANALYSE	Der Forschungsstand zum Thema Ausbildung
26	CASE STUDY	Die Targobank verknüpft Gamification und Digitalisierung
29	INTERVIEW	Rechtliche Aspekte der Ausbildung
	RECHT & POLITIK	
32	FACHBEITRAG	Das muss bei Kurzarbeit beachtet werden
34	SKURRIL	Erbsenzählen beim Arbeitszeugnis
	SPECIAL: WEITERBILDUNG	
36	ROUND TABLE	Learning-Experten diskutieren Weiterbildungstrends
42	FACHBEITRAG	Quereinstieg durch Weiterbildung auffangen
44	CASE STUDY	Die Lernplattform „Grow with Vodafone“
47	FACHBEITRAG	Chatbots im Coaching
	TECHNIK & TOOLS	
50	ROUND TABLE	Wandel und Megatrends im Outsourcing
56	ANALYSE	Die GenAI-Revolution im Personalwesen
58	CASE STUDY	Low-Code-Programmieren bei der Alba Group
61	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
62	FACHBEITRAG	Ressourcen managen kann ins Burn-out führen
64	INTERVIEW	Josephine Hofmann forscht über soziale Erosion bei hybrider Arbeit
	EVENT & SZENE	
67	SAVE THE DATE	Veranstaltungen im Winter
68	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
69	NACHGEFRAGT	So geht es Norbert Janzen bei der Funke Mediengruppe
70	BERICHT	Das war der HR-Summit 2023
72	RÜCKSCHAU	Was vom Hefte übrig blieb
73	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der Januar-Ausgabe erwartet
74	BLICK VON AUSSEN	Christian Wedewardt über Karateskills in der Arbeitswelt

Foto: IRAGREEN

10



JAN ZÖLLER

Foto: epoch

47



ANKE PAULICK

Foto: IAO

64



JOSEPHINE HOFMANN

Ich bin nur froh im Großraumbüro

Mitarbeitende möchten lieber im Homeoffice arbeiten – die Unternehmen rufen sie jedoch reihenweise zurück ins Büro. Ob mit Erfolg, ist fraglich.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Wissen Sie noch, „damals“ im Lockdown? Wer keine systemrelevante Arbeit hatte, saß daheim, nicht selten in Jogginghosen und/oder mit unbetreuten Kindern auf dem Schoß. Man hangelte sich von Videokonferenz zu Videokonferenz und las, auch in den Ausgaben dieses Magazins, Artikel über das sogenannte „New Normal“, das sich in der ersehnten Zeit nach der Pandemie einstellen sollte.

Studien wurden in Auftrag gegeben und Erkenntnisse gewonnen. Eine davon war: Persönlicher Austausch ist unersetzlich, und der Verlust davon kann zu psychischen Belastungen führen. Aber auch: Die meisten Menschen arbeiten am liebsten mit einer hybriden Lösung, bei der sie selbst wählen dürfen, wann sie sich auf den Weg in den Betrieb machen und wann sie zu Hause arbeiten.

Und dennoch gibt es immer mehr Unternehmen, die meinen, dass dieses New Normal seine Halbwertszeit überschritten habe, und ihre Angestellten wieder dahin zurücklocken wollen, wo sie ihrer Ansicht nach hingehören: ins Büro. Sie handeln unter der irrigen Annahme, dass sie dieses nur besonders attraktiv gestalten müssten, um die homeofficeverwöhnte Belegschaft wieder zur Besinnung zu bringen. So eröffnete der CEO des amerikanischen Softwareentwicklers Expensify eine unternehmensinterne Lounge mit Gratisgetränken. Auch Cocktails wurden dort serviert, und zum Sonnenuntergang gab es ein Glas Champagner. Allein für die Schanklizenz hat Expensify eine Vierelmillion US-Dollar ausgegeben.

All das half nichts. Expensify musste feststellen, dass Angestellte ihre Freizeit vorzugsweise jenseits des Firmengeländes verbringen und sich die untergehende Sonne lieber mit Freunden und Familie anschauen als mit Kolleginnen und Kollegen. Eine Erkenntnis, die so bahnbrechend eigentlich nicht sein sollte. Um-

frage um Umfrage ergibt: Homeoffice bleibt eines der wichtigsten Benefits, die Unternehmen bieten können – ein entscheidender Vorteil im Ringen um Fachkräfte.



Es kommt einem daher vor wie eine Trotzreaktion, hört man dann von den Beschlüssen des VW-Konzerns: Nachdem die Homeofficepflicht während der Pandemie im März 2022 endete, etablierte VW mit bis zu vier Tagen Homeoffice eine großzügige Regelung für Manager und Führungskräfte, die nicht in der Produktion tätig sind. Die Regelung hatte vor allem die Arbeit derjenigen erleichtert, die nicht vor Ort wohnten. Sie konnten ihre Dienstwohnungen in Wolfsburg aufgeben und hauptsächlich von ihrem Hauptwohnsitz aus arbeiten. Nun die Kehrtwende: Seit November müssen mehr als tausend VW-Mitarbeitende vier Tage im Büro anwesend sein. Hintergrund sei ein Effizienzprogramm der Produktionsabläufe, so die Begründung laut dem Handelsblatt. Zehn Milliarden Euro will VW so sparen.

Ob mit diesem Programm auch der Verlust der Führungskräfte eingerechnet ist, die sich nicht wieder zum Pendeln zwingen lassen wollen, wird sich herausstellen. Denn es gibt ausreichend Unternehmen, die andere Schlüsse aus der Pandemiezeit und dem Fachkräftemangel gezogen haben: Wer sich einmal an eine gewisse Work-Life-Balance gewöhnt hat, wird diese schwer wieder aufgeben wollen. Auch nicht für ein Glas Champagner nach Feierabend oder einen Firmenwagen mit dem VW-Logo.

Ob mit diesem Programm auch der Verlust der Führungskräfte eingerechnet ist, die sich nicht wieder zum Pendeln zwingen lassen wollen, wird sich herausstellen. Denn es gibt ausreichend Unternehmen, die andere Schlüsse aus der Pandemiezeit und dem Fachkräftemangel gezogen haben: Wer sich einmal an eine gewisse Work-Life-Balance gewöhnt hat, wird diese schwer wieder aufgeben wollen. Auch nicht für ein Glas Champagner nach Feierabend oder einen Firmenwagen mit dem VW-Logo.

VW-Markenchef Thomas Schäfer gab übrigens bereits im Juni der Irish Times in einem Interview Einblicke in seinen ganz persönlichen Pendelalltag. Schäfer, der auf einem ehemaligen Reitergut in Wicklow, Irland, residiert, steigt jeden Montag um halb fünf Uhr morgens in ein Flugzeug nach Deutschland und fliegt freitags zurück. Effizienz made in Germany. ■



Emotionale Bindung macht Unternehmen erfolgreich

In den letzten Jahren hat sich für Mitarbeiter sehr viel verändert, mittlerweile sind hybride Arbeitsmodelle der Normalzustand. Besonders Millennials und Gen Z kommt diese flexiblere Arbeitsweise entgegen. Doch beide Generationen – wie auch Baby Boomer und Gen X – sind nicht glücklich mit ihrer Arbeit. Was fehlt ihnen also?

Sechs Faktoren beeinflussen die Beziehung zur Arbeit

HP hat in seinem Work Relationship Index untersucht, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrer Arbeit sind und Menschen in zwölf Ländern befragt – darunter auch Deutschland. Insgesamt gibt es sechs Faktoren, die die Beziehung zur Arbeit maßgeblich beeinflussen. Dazu gehören Führung, Fokus auf die Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Verwirklichung im Job, der Arbeitsplatz bzw. dessen Ausstattung und die eingesetzten Tools.

In Bezug auf Flexibilität und Autonomie setzen die jüngeren Generationen neue Maßstäbe. Es zeigt sich: Die Erwartungshaltung ist gestiegen, gleichzeitig sind Mitarbeiter eher gewillt, Worten Taten folgen zu lassen. So sind Gen Z und Millennials bereit, auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten, um mit einfühlsamen Vorgesetzten zusammenzuarbeiten. 62 Prozent sind der Meinung, dass Führungskräfte sie dazu ermutigen sollten, ihre Emotionen stärker zu kommunizieren. Generell sind sich hier auch Führungskräfte einig: 77 Prozent aller Befragten weltweit denken, dass sie Empathie zeigen müssen. Doch 41 Prozent sehen nicht, dass die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ihre Erwartungen erfüllt. Dies sind Gründe, warum 68 Prozent der Befragten in Deutschland erwägen, ihren Job zu verlassen.

Hier sollten auch HR-Experten ansetzen und mit konkreten Maßnahmen die Motivation und die Beziehung zur Arbeit verbessern. Die Menschen bei der Entscheidungsfindung in den

Mittelpunkt zu stellen, ist enorm wichtig. Tatsächlich möchten 64 Prozent der Befragten, dass die Menschen dazu ermutigt werden, ihrer physischen und psychischen Gesundheit – und ihrem Wohlbefinden insgesamt (61 Prozent) – Vorrang vor der Arbeit zu geben.

Wandel der Unternehmenskultur steigert Zufriedenheit mit der Arbeit

Das Ergebnis des HP Work Relationship Index: Mitarbeiter sind immer weniger bereit, Abstriche bei ihrer Gesundheit zu machen. Sie wünschen sich mehr Respekt und Autonomie. Führungskräfte sollten Wert darauf legen, den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungen zu stellen. Letztlich profitieren sie davon: In Zeiten von Fachkräftemangel sollte die HR-Abteilung Schulungen und Programme entwickeln, um die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern. Dies kommt Angestellten wie Unternehmen zugute – denn zufriedene Mitarbeiter sind motivierter und tragen zum Erfolg bei.



HP Deutschland GmbH
Telefon: 030 22 18 29 084
HPGermany@edelman.com



Frauen und Technik

Viele junge Menschen lassen sich bei der Berufswahl von Genderklischees leiten. Das muss sich ändern, sagen Experten mit Blick auf den Fachkräfteengpass, der insbesondere in Handwerksberufen gravierend ist. Tatsächlich scheint sich etwas zu tun.

► Große Veränderungen vollziehen sich oft in kleinen Schritten. Die Berufswahl junger Menschen ist so ein Fall. Sehr viele von ihnen treffen sie beeinflusst von gesellschaftlich geprägten Kategorien, die Frauen(berufe) und Männer(berufe) voneinander trennen: hier der Kfz-Mechatroniker, dort die Fachangestellte für Medizin. Der Lkw-Fahrer, die Kindergärtnerin. Das ist das eine. Für die vielen Köpfe in Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft, die diese Trennung als eine Ursache für die Fachkräfteengpässe etwa in vielen technischen Berufen sehen, ist noch etwas Zweites entscheidend: Es gibt viel mehr Männer pro Jahr als Frauen in Deutschland, die eine duale Ausbildung machen – 300 000 verglichen mit 170 000. Und es gibt viel mehr männer- als frauendominierte Ausbildungsberufe.

Das gilt auch und gerade für die beliebtesten unter ihnen. Nach der Rangliste des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn herrschte 2022 in zehn der fünfzehn nach Anzahl der Neuverträge wichtigsten Ausbildungsberufen ein klares Gender-Ungleichgewicht: In acht waren junge Männer, in zwei junge Frauen weitgehend unter sich (siehe Grafik). Nur angehende Kaufmänner und -frauen – etwa für Büromanagement, im Jahr 2022 der meisteingeschlagene Ausbildungsweg – sowie künftige Verkäuferinnen und Verkäufer hielten sich in etwa die Waage.

Immerhin ist ein Trend erkennbar. Im Vergleich zu den BIBB-Vergleichsdaten für 2012 hat sich 2022 die jeweilige Genderdominanz in neun jener zehn Berufe verringert. Die Kfz-Mechatronikerin oder der medizinische Fachangestellte in Ausbildung sind keine isolierten Erscheinungen mehr. Die Anzahl von Frauen in der Tischlerausbil-

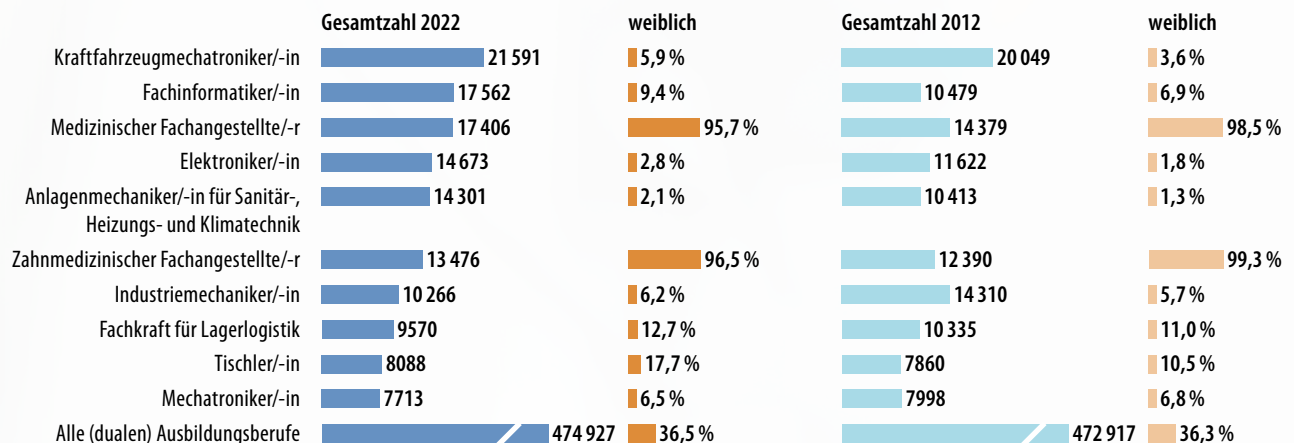
dung stiegen, ebenso die Berufskraftfahrerinnen und die Landwirtinnen in spe. Diese stellten zuletzt 11,6 (statt damals 3,6) Prozent respektive 22,1 (statt 11,7) Prozent der jeweiligen Auszubildenden. Umgekehrt sind lernende Friseure in dieser Zeit von einer kleineren zu einer großen Minderheit von fast 31 Prozent geworden.

Und doch forderte das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) am Institut der Deutschen Wirtschaft Bildungspolitik und Unternehmen im Herbst 2022 auf, mehr gegen Geschlechterklischees bei der Berufswahl zu tun. Eine Analyse der Arbeitsmarktsituation hatte gezeigt: „Alle zehn Berufe mit besonders großem Fachkräftemangel sind entweder typische Frauen- oder typische Männerjobs.“ Azubizahlen im Handwerk sind seit 2012 insgesamt rückläufig, mehr Nachwuchstischlerinnen hin oder her. Und ein paar mehr junge Frauen im Zukunftsbereich Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik können die dortige Bedarfslücke bei Weitem nicht schließen.

Stattdessen fürchten manche, sie könnten an anderer, aus Sicht der Gesellschaft noch wichtigerer Stelle fehlen. Denn „die Zahl der Jugendlichen und jungen Menschen, die eine berufliche Ausbildung nachfragen, ist in den vergangenen Jahren stetig zurückgegangen“, sagt Andreas Pieper, Pressesprecher des BIBB. Wenn sich dies wie erwartet fortsetzt und Politik und Verbände weibliche Auszubildende für „männliche“ Berufe zu gewinnen versuchen, droht dann in weiblich geprägten Berufsfeldern wie Erziehung oder Pflege nicht der dringend nötige Nachwuchs zu schwinden? Bisher erscheint die Ausbildungsnachfrage in beiden Bereichen allerdings stabil – auch weil das Interesse junger Männer tendenziell zunimmt. (nir) ■

Die Geschlechterprägung nimmt langsam ab

Anteil weiblicher Auszubildender in beliebten Ausbildungsberufen, nach Neuabschlüssen 2022 und 2012





Nachhaltiger Geleitschutz

Erst die Ukraine, nun Nahost, dazu Inflation und andere Krisen: Wer sich in Unternehmen für die Umwelt engagiert, muss das Thema gegen andere Prioritäten verteidigen. Wie kann HR unterstützen?

VON WINFRIED GERTZ

► Um den eigenen Anteil bei der Bewältigung der Klimakrise hervorzuheben, geben sich Konzerne in ihren Communiqués nicht zurückhaltend. Das ist normal, kann im Ergebnis aber nach hinten losgehen. Im Oktober lobte Klaus Zellmer, CEO der Volkswagen-Marke Škoda, einen Deal mit Nestlé auf LinkedIn mit den Worten, die gelieferte Flotte elektrischer SUV würde dem Lebensmittelriesen helfen, „seine Ziele zur vollständigen Dekarbonisierung noch schneller zu erreichen“. Es klang wie der Versuch, das miserable ökologische Image des Partners aufzubessern. Nestlé hat, um nur einen der alten Vorwürfe an den Konzern aufzugreifen, jahrzehntelang Plastikflaschen in einem Wald in den französischen Vogesen verklappt, was Böden und Grundwasser kontaminierte.

Mit ihrer nebulösen Kommunikation zu Umweltthemen begeben sich Wirtschaftsakteure auf gefährliches Terrain. Beispiel Lebensmittelindustrie: Diese verursacht einen Großteil der weltweiten Treibhausgasemissionen, während sie die Öffentlichkeit laut Deutscher Umwelthilfe mit rechtlich nicht anerkannten „Klimaneutral“-Labeln auf Marmeladengläsern oder Fruchtsaftflaschen in die Irre führt. Und haben VW wie Nestlé auch das Ziel ausgegeben, bis 2050 CO₂-neutral zu produzieren, betreiben sie aus Sicht von Kritikern dennoch Greenwashing.

So stellte der Corporate Climate Responsibility Monitor 2022, eine Studie der Kölner Denkfabrik New Climate Institute und der Brüsseler Umweltorganisation Carbon Market Watch, Nestlé als auch VW „niedrige“ Integrität beim Klimaschutz aus. Kein ersichtliches Umdenken, mangelnde Transparenz, geringe Glaubwürdigkeit, so die Vorwürfe, die sich auch andere der 24 untersuchten Großkonzerne gefallen lassen müssen. Lediglich der dänische Logistikriese Maersk handelt laut Studie „angemessen“ im Sinne des 1,5-Grad-Ziels.

Doch ungeniertes Weiterwirtschaften dürfte bald Geschichte sein: Die EU nimmt die Unternehmen in die Pflicht. Während Brüssel irreführende Labels verbieten will, gibt es fürs Reporting bereits Fakten. Die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichter-

stattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) soll den Kurswechsel von „Profit first“ zu „Impact first“ einläuten, während die ESG-Taxonomie (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) zu nachhaltigem Management verpflichtet. Um ihren Beitrag etwa zum Umweltschutz zu belegen, müssen kapitalmarktorientierte Firmen ab 2024 und sukzessive auch Mittelständler ab einer Bilanzsumme von 350 Millionen Euro detailliert Bericht erstatten.

Würde Nachhaltigkeit vom beliebigen Allerlei zum integralen Bestandteil der Rechnungslegung, könnte das der erste Schritt sein, um das Vertrauen von Mitarbeitenden und Kunden, Investoren und Talenten zu gewinnen. Einer aktuellen Studie des Medien- und PR-Dienstleisters Cision zufolge kommt es dafür unter anderem auf konsistente, glaubwürdige Informationspolitik an.

Damit aber tun sich jedenfalls Großkonzerne oft noch schwer. In der Theorie könnten Mittelständler wendiger sein. Um das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig zu vertreten, müssen auch sie ihre operativen und kommunikativen Strukturen anpassen. Sie benötigen Akteure, die Initiativen starten, Netzwerke bilden und zum Mitmachen anregen. Cision empfiehlt, dafür Nachhaltigkeitsmanager zu ernennen.

Die aber treten oft einen schwierigen Job an: Der Widerstand gegen ihre Mission kann auf allen Ebenen groß sein. In vielen Belegschaften und Managementtagen sinkt der Veränderungswille seit einiger Zeit ebenso wie in der Gesellschaft. Wenn die Welt morgen unterginge, würden viele Menschen noch heute eine Ölheizung kaufen.

Umso wichtiger ist es, überzeugte, durchsetzungsstarke Nachhaltigkeitsmanager zu gewinnen – und ihnen dann Geleitschutz beim Parforceritt durchs betriebliche Minenfeld zu gewähren. HR ist gefordert: im Recruiting, in der Personalentwicklung, aber etwa auch im Change-Management. Worum geht es dabei konkret? Und was kann die Personalfunktion tun, um das organisationale Beharren auf dem Status quo zu überwinden? ■



Worum geht es?

Nachhaltigkeit muss Priorität haben

Ob in Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft: Das als vorrangig anerkannte Thema Umwelt- und Klimaschutz wird im Alltag durch Krieg, Inflation und andere Krisen überlagert. Viele Nachhaltigkeitsmanager sind deshalb frustriert. In sozialen Medien bekunden die überwiegend jungen Akteure, nach ambitioniertem Start oft desillusioniert zu sein. Sie fühlen sich ausgelaugt, bisweilen auch abgestempelt als Quertreiber, die zu schnell zu viel verändern wollen. Und sie beklagen, dass der vermeintliche Selbstläufer Nachhaltigkeit von der Chefetage als „Schönwetterthema“ betrachtet wird.

Wie könnte der Umschwung gelingen? Was braucht es, damit Nachhaltigkeitsverantwortliche ihren Job machen können – und betroffene Unternehmen sowohl den EU-Vorgaben als auch ihren Versprechen genügen? Fragen wir nach bei Jan Zöllner. Er führt die Kölner Organisationsberatung HR4GREEN, die mit der Universität Trier unlängst rund 1000 Personen in europäischen Unternehmen befragt hat, um den „Green Workplace Index“ (GWI) zu erstellen, eine Benchmark über den Reifegrad nachhaltiger Unternehmenskulturen. Zöllner erkennt „eine große Diskrepanz, wie nachhaltig sich Unternehmen selbst einschätzen und wie Mitarbeitende das empfinden“. Zumal jene Mitarbeitenden, die ausdrücklich für das Thema zuständig sind.



Woran hakt es?

Green Leadership ist vielerorts unterentwickelt

Nachhaltigkeitsverantwortliche stehen vor stattlichen Herausforderungen, inhaltlich wie mental. Groß ist die Gefahr, sich selbst auszubeten. Zumal Unternehmen dies, so Zöllner, „bis zu einem gewissen Grad tolerieren“. Stattdessen könnten Arbeitgeber den oft frisch rekrutierten (beziehungsweise ernannten), meist hochmotivierten Managerinnen und Managern den Rücken stärken: mit klaren Zielen, entsprechenden Weiterbildungsangeboten und Anreizsystemen, um die anderen Akteure im Unternehmen für Umwelt- und Klimaschutz zu sensibilisieren und zur Veränderung erlernten Verhaltens zu bewegen. Gerade an solchen Anreizsystemen mangelt es jedoch oft, wie die GWI-Befragung zeigt.

Damit die Transformation gelingen kann, braucht es systemische Veränderung – also „Green Leadership“. Daran hapert es laut Zöllner: Weder seien Führungskräfte persönlich an nachhaltige Ziele in ihrem Verantwortungsbereich gebunden, noch verliehen sie dem Thema mit ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation Sichtbarkeit und Relevanz. Hier müssten Unternehmen ansetzen. „Ihr Geschäft steht auf dem Spiel.“ Und der Ruf im Arbeitsmarkt: Die Gefahr von „Climate Quitting“, wonach ökologisch ambitionierte Mitarbeitende kündigen, sei nicht zu unterschätzen.



Was sollte HR tun?

Den digitalen Dialog anregen

Für Zöllner ist es keineswegs alternativlos, dass Nachhaltigkeitsmanager und -managerinnen ihrer Arbeit wie bisher meist in Stabsstellen nachgehen. Mindestens genauso prädestiniert wäre ein „Team aus HR, Controlling, Compliance und interner Revision“. Dafür müssten sich die Experten jedoch ihrer Silos entziehen – was ambitioniert erscheint. Davon abgesehen warten auf HR etliche Aufgaben, etwa Gespräche mit den überforderten Protagonisten zu führen. Diese müssten lernen, „achtsamer mit sich selbst umzugehen“. Und, nicht minder wichtig, Mitarbeiterbefragungen: Sie lieferten nicht nur wertvolle Daten fürs Nachhaltigkeitsreporting, sondern könnten Personalverantwortlichen „Anstöße geben, um eigene Prozesse nachhaltiger zu gestalten“.

Die Stärke von HR sieht Zöllner bei Kollaboration und Kommunikation. Weil Nachhaltigkeit keine Domäne einzelner Bereiche sei, sondern „an den Schnittstellen in Unternehmen zum Tragen komme“, könne HR zum Beispiel als „Gastgeber von Dialogformaten“ fungieren. Einen großen Schub erhofft sich Zöllner von der Digitalisierung. Sie brächte „Menschen in Austausch“ und forcieren die Entwicklung nachhaltiger Lösungen – obwohl sie selbst „den Ressourcenverbrauch antreibt und enorme Energiemengen beansprucht“. Immerhin könnte die technische Entwicklung diese von ihr verursachten Probleme perspektivisch wohl auch lindern. Green IT ist das Schlagwort.

Wie aber lassen sich desinteressierte und skeptische Kolleginnen und Manager zum Mitmachen bewegen? Sicher ist es hilfreich, die Chancen nachhaltiger Umstellungen zu betonen und zugleich die Ängste vor Veränderungen zu adressieren. Zudem ist Machen angesagt. Zöllner verweist auf „Graswurzelbewegungen, die mit kleinen Projekten beginnen und rasch Breitenwirkung entfalten“. Sie helfen den Beteiligten zur wertvollen Erkenntnis: Ich bin wirksam. Darin wiederum kann eine Überzeugungskraft liegen, die sich auf andere überträgt und etwas Größeres in Gang setzt. „Ein Nachhaltigkeitsmanager allein“, so Zöllner, „wäre damit überfordert.“ ■

„Nachhaltigkeit kommt an den Schnittstellen in Unternehmen zum Tragen.“

Jan Zöllner,
Geschäftsführer, HR4GREEN, Köln



Foto: HR4GREEN

„Die Unternehmenskultur ist der Schlüssel zum Erfolg“

Beim Anbieter von Commerce-Lösungen Spryker machte Elise Müller Karriere. Die Personalchefin weiß, wie die Unternehmenskultur auf Mitarbeitende wirkt und widmete sich diesem Thema besonders.



Elise Müller

Vice President People & Culture bei Spryker Systems

Geburtsdatum und -ort: 3. Juli 1989 in Anklam
Familienstand: ledig

Ausbildung und Studium:
2013–2014

London Metropolitan University
Master of Science in Business Psychology

2009–2013

Hochschule Fresenius
Bachelor of Arts in Business Psychology

Beruflicher Werdegang:
Seit 2022

Spryker Systems
Vice President People & Culture

2021–2022

Director People and Culture

2020

Head of People & Culture

2019–2020

Team Lead People & Culture

2017–2019

HR-Managerin

2016

Auto1 Gruppe

HR-Managerin und Managerin für Online Marketing

2015–2016

Recruiterin und HR Partner für Online Marketing

2013

bauXpert GmbH

Personalentwicklerin

2012

OTTO GmbH & Co KG

Praktikum als Recruiterin



Foto: BPM

Sie arbeiten seit über sechs Jahren bei Spryker und haben dort eine steile Karriere hingelegt. Was war die interessanteste Entwicklung im Unternehmen für Sie bisher?

Es war spannend für mich, den Wandel von einem kleinen deutschen Start-up zu einer global agierenden Software-Company zu begleiten. Spryker ist schnell gewachsen, und damit hat sich auch das Team verändert – vor allem als wir in unserem Tech Unternehmen die Bereiche Sales und Marketing aufgebaut haben. Wir hatten die Aufgabe, die verschiedenen Arbeitsweisen und gegenseitigen Anforderungen der Abteilungen aneinander bei der Zusammenarbeit zu verbinden. Auch der Wandel hin zu einer Remote-First-Kultur mit dem Aufkommen von Corona und dem Recruiting neuer Kolleginnen und Kollegen im Ausland forderten eine Entwicklung der Unternehmenskultur. Was uns damals geholfen hat, war die Analogie des Spryker-Teams als „Herde“, wegen der Oryx Antilope in unserem Logo. Mit diesem Bild konnten sich alle identifizieren.

Für Sie ist das Thema Unternehmenskultur ein Herzsthema. Warum?

Ich bin davon überzeugt, dass ein Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn sich die Mitarbeitenden wirklich damit identifizieren. Kultur ist das, was die Leute fühlen und tun, wenn sie an die Organisation denken. Und wenn es eine positive Kultur gibt, kann man so viel mehr erreichen und als Team nach vorne gehen. Für mich ist das Thema der Schlüssel zum Erfolg für ein Unternehmen.

Was macht eine gute Unternehmenskultur für Sie aus?

Eine gute Unternehmenskultur setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Zentral ist Vertrauen. Entscheidungen des Managements und der Führungskräfte müssen transparent sein. Sie müssen den Mitarbeitenden zuhören und auch auf das Gesagte reagieren. Im Grunde geht es also darum, eine offene Feedback- und Anerkennungskultur aufzubauen.

Und wie können sich Unternehmen dem Thema nähern?

Die Voraussetzung ist die gerade skizzierte offene Führungskultur. Ein weiterer wichtiger Faktor ist für mich Flexibilität. Die Arbeit muss sich ins Privatleben integrieren lassen und nicht umgekehrt. Das Ganze ist dann ein fließender Prozess des Fragens, Zuhörens und Reagierens: Unternehmen sollten regelmäßige Befragungen unter ihren Mitarbeitenden durchführen, um die für sie richtigen Stellschrauben für ihre Unternehmenskultur zu finden.

Welcher berufliche Wechsel war am bedeutsamsten für Ihre Karriere?

Das war auf jeden Fall der Wechsel zu Spryker. Ich habe damals nach einer Rolle gesucht, in der ich wirklich gestalten und etwas aufbauen konnte. Bei Spryker wurde mir sehr viel Vertrauen geschenkt und die nötige Freiheit, um meine Ideen umzusetzen. Und natürlich konnte ich hier auch schon viel Erfahrung als Führungskraft sammeln.

Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg eine Mentorin oder einen Mentor?

Ich habe von sehr vielen Leuten gelernt, aber es gab nie die eine Person. Ich glaube, die Mischung macht es. Menschen aus meinem privaten Umfeld haben mich dabei genauso geprägt wie Vorgesetzte, Kollegen und Freunde.

Wo liegen Ihre Talente?

Ich würde mich als sehr empathisch, kreativ und lösungsorientiert bezeichnen. Ich gehe grundsätzlich positiv an Dinge heran und bringe die für den Bereich People & Culture so wichtige emotionale Intelligenz mit.

Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?

Ich hatte bisher nie das Gefühl, irgendwo festzustecken. Ich habe mir immer aktiv etwas gesucht, das meinen Horizont erweitert, und bin proaktiv auch Dinge angegangen, die nicht in meiner ursprünglichen Rolle vorgesehen waren.

Welche zentralen Lehren aus Ausbildung und Studium haben Ihnen im Berufsleben wirklich weitergeholfen?

Ich habe bestimmte Grundlagen mitgenommen, wie zum Beispiel Handwerkszeug, um Organisationen zu verstehen. Oder Inhalte aus der Organisationspsychologie, wie Menschen miteinander interagieren oder in Teams zusammenarbeiten. Wirklich Handfestes für die Praxis habe ich dort aber nicht gelernt, das kam dann durch das Tun.

Welche Lücke hat Ihr Lebenslauf?

Nach meinem Masterabschluss hatte ich eine klassische Lücke im Lebenslauf, bevor ich meinen ersten Job angefangen habe. Das waren damals sechs Monate. Ich habe diese Lücken aber schon immer als positiv empfunden, als Chance, sich darauf zu besinnen, was man wirklich machen möchte.

Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?

Vielseitig, loyal, gestaltend.

Was machen Sie am liebsten, wenn Sie abschalten möchten?

Ich liebe das Meer. Ich bin auf Usedom groß geworden, wo die Ostsee schon immer eine beruhigende Wirkung auf mich hatte. Wenn ich einen Ausgleich brauche, gehe ich am Wasser spazieren oder mache Wassersport wie Segeln, Stand-up-Paddling oder Schwimmen. Manchmal sitze ich auch einfach nur am Wasser.



Foto: stock.adobe.com, CreativeChaos

Unter die Haut

Hautkrankheiten zählen in Deutschland zu den häufigsten berufsbedingten Erkrankungen. Um Risiken zu minimieren, sollten Arbeitgeber Schutzmaßnahmen anbieten. Unternehmen wie der Fahrradhändler Concept Cycles aus Hamburg indes gehen noch einen Schritt weiter.

► In diesem Jahr feiert Concept Cycles sein zehnjähriges Jubiläum. Als der Fahrradhändler 2013 an den Markt ging, bestand das Team aus fünf Personen, erinnert sich Geschäftsführer Henrik Schmidt: „Manchmal müssen wir uns noch kneifen. Es ist schon Wahnsinn, was wir in den letzten Jahren erlebt haben.“ Inzwischen beschäftigt das Unternehmen über 30 Mitarbeitende. An zwei Standorten

verreibt und wartet Concept Cycles Fahrräder der Marke Specialized.

Im Herzen Hamburgs, in der Neustadt, befindet sich der 2022 eröffnete Premium-Store des Unternehmens. Hier beraten Henrik Schmidt und sein Team ihre Kunden, stellen für sie Fahrräder zusammen und bieten Probefahrten an. Die Auswahl reicht dabei von Gravel- und Mountainbikes über Cityräder bis hin zu hochwertigen E-Bikes. Im Stadtteil Barmbek befindet sich das Service-Center von Concept Cycles, in dem die Kunden ihre Fahrräder zur Pflege, Wartung oder Reparatur abgeben können.

CASE STUDY

Concept Cycles

Foto: Concept Cycles



Der Fahrradhersteller und -händler Concept Cycles aus Hamburg wurde 2013 gegründet. Das Unternehmen zählt **30 Mitarbeitende**, die Fahrräder entwickeln, produzieren, reparieren, verkaufen und Kunden beraten.

Handarbeit ist Stress für die Haut

Egal ob Schlosser, Friseur, Tischler oder eben Fahrradmechaniker – wer in seinem Beruf täglich seine Hände strapaziert, ist deutlich öfter von Hautkrankheiten betroffen. Die hohe Belastung kann Ekzeme hervorrufen, auch durch Chemikalien verursachte

Kontaktallergien sind keine Seltenheit. Bis zum Wegfall des sogenannten Unterlassungszwangs Anfang 2021 hatten betroffene Beschäftigte schlechte Karten: Bis dahin wurde ihre Hauterkrankung nur als Berufskrankheit anerkannt, wenn sie ihre Tätigkeit aufgaben.

Auch im Team von Concept Cycles sind solche Erkrankungen vorgekommen: „Unsere Kolleginnen und Kollegen im Service-Center bauen täglich Fahrräder auseinander und wieder zusammen und kommen mit Schmier- oder Reinigungsmitteln in Kontakt“, erklärt Henrik Schmidt. Auch die Mitglieder des Store-Teams müssten auf ihre Haut aufpassen. „Sie hantieren mit Fahrrädern, etwa wenn neue Modelle eintreffen. Zudem müssen sie auf die Sonneneinstrahlung achten, wenn sie sich im Sommer draußen aufhalten, zum Beispiel aus Anlass von Probefahrten.“

Viele Arbeitgeber ergreifen grundlegende Maßnahmen, um Hautkrankheiten zu vermeiden, und bieten zum Beispiel Schutzhandschuhe oder Desinfektionsmittel an. Manche Betriebe schicken ihre Belegschaft auch zu Hautschutzseminaren, wie sie unter anderem einige Berufsgenossenschaften anbieten. Für Henrik

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Manche Mitarbeitende mussten erst vom Nutzen des Angebots beziehungsweise vom Nutzen einer dermatologischen Vorsorge **überzeugt werden**.
- Bei einigen bestand zudem eine **grundsätzliche Skepsis gegenüber Ferndiagnosen**.

Schmidt war das nicht genug: „Wir nehmen Präventionsmaßnahmen sehr ernst, aber manchmal lässt sich eine Erkrankung damit nicht verhindern. Und da man auch bei uns in Hamburg, wo es viele Hautärzte gibt, oft monatelang auf einen Termin warten muss, habe ich mich nach alternativen Möglichkeiten umgeschaut, um bei Hautbeschwerden frühzeitig einschreiten zu können.“

Die Diagnose kommt binnen Tagesfrist

Lange musste Henrik Schmidt damals, im Jahr 2022, nicht suchen. Durch einen Zeitungsartikel wurde er auf den Online-Dienstleister doctorderma aufmerksam, der seinen Sitz ebenfalls in Hamburg hat.

Blaumann oder Sakke.

Wer drin steckt, zählt.

„Wir bei der DIS AG vertrauen auf die Recruiting-Lösungen von onlyfy und kununu, um Fach- und Führungskräfte in ganz unterschiedlichen Berufen zu besetzen.“

Miriam Djambou
Recruiterin
DIS AG, Personaldienstleistung

onlyfy.com/dis

onlyfy
by XING



UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Im Schnitt für jeden Mitarbeitenden **zwei Krankheitstage weniger pro Jahr**.
- **Höhere Kundenzufriedenheit** durch geringeren Personalausfall – mehr Personal für Probefahrten, weniger Verzug bei Werkstattaufträgen.
- **Kosten durch Ausfälle** (Produktivitätskosten, Verwaltung, Überstunden von Kollegen, Opportunitätskosten) konnten für jeden Mitarbeitenden um **rund 900 Euro pro Jahr reduziert** werden.
- Mitarbeitende berichten von **Motivationsschub** – kleine Maßnahme mit großer Wirkung.

Bei doctorderma bietet ein Team aus Dermatologinnen und Dermatologen Online-Diagnosen für Hautkrankheiten an. Die Patienten müssen dafür drei Bilder der betroffenen Hautstelle hochladen und einen kurzen Fragebogen ausfüllen. Durchschnittlich vier, spätestens aber 24 Stunden danach erhalten sie eine Diagnose samt Arztbrief und, falls nötig, EU-weit gültigem Rezept. Die Daten werden verschlüsselt an die Medizinerinnen und Mediziner übermittelt und können nur von diesen eingesehen werden. Eine Diagnose kostet 25 Euro, die sich Privatpatienten erstatten lassen können. Zurzeit laufen Gespräche mit gesetzlichen Krankenkassen.

Henrik Schmidt arbeitet seit Anfang 2023 mit doctorderma zusammen. Bevor er damals einen Corporate-Deal mit dem Dienstleister abschloss, hatte sich der Geschäftsführer von Concept Cycles selbst von dem Angebot überzeugt: „Ich wollte sowieso ein Hautproblem von einem Arzt abklären lassen, bis zum Termin waren es aber noch einige Wochen. Deshalb habe ich doctorderma einfach mal ausprobiert. Alles lief reibungslos. Nach ein paar Stunden bekam ich einen leicht verständlichen Arztbrief mit einer Diagnose und ein Rezept für eine Salbe. Damit ging ich zur Apotheke, und ein paar Tage später war das Problem gelöst. Meinen Termin beim stationären Hautarzt habe ich dann abgesagt.“

Anschließend wandte sich Henrik Schmidt direkt an doctorderma, um sich nach Möglichkeiten für ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu erkundigen. Er landete bei Marc Hoffmann, einem der Gründer von doctorderma, bei dem er offene Türen einrannte: „Wir arbeiten bereits mit verschiedenen Unternehmen und Einrichtungen zusammen, darunter auch mit Kliniken für Menschen mit psychischen Erkrankungen, wenn dort kein Dermatologe zur Verfügung steht. Wir bieten je nach Unternehmensgröße verschiedene Möglichkeiten an und waren uns schnell mit Concept Cycles einig.“

Grundlegend funktioniert dieser Corporate Deal so: Für einen monatlichen Pauschalbetrag, den Concept Cycles übernimmt, können alle Beschäftigten doctor-

derma nutzen. Auf Wunsch erhält das Unternehmen eine monatliche Auswertung, wie viele Mitarbeitende jeweils bei doctorderma vorstellig wurden. Namen und Diagnosen fallen selbstverständlich unter die ärztliche Schweigepflicht.

„Viele Arbeitgeber tun Hautkrankheiten noch häufig als Lappalie ab“, erklärt der Dermatologe Dr. Christian Drerup, Mitgründer von doctorderma. „Doch eine zunächst unscheinbare Stelle kann sich zum großen Problem entwickeln. Vor allem, wenn der nächste freie Arzttermin erst einige Monate in der Zukunft liegt. Deshalb können sich unsere Patienten rund um die Uhr an uns wenden, auch an Wochenenden und vom anderen Ende der Welt. Und beim Verdacht auf eine ernsthafte Erkrankung melden wir uns telefonisch.“

Gesunde Mitarbeitende, zufriedene Kunden

Für Henrik Schmidt hat sich die Kooperation bereits gelohnt, auch wenn zu Beginn etwas Überzeugungsarbeit nötig war: „In unserem Team fiel die Meinung zunächst gemischt aus. Manche Kollegen haben Hautkrankheiten auf die leichte Schulter genommen und fanden das Angebot überflüssig. Andere waren skeptisch, weil sie sich einem Arzt anvertrauen sollten, der ihnen nicht gegenüber sitzt.“ Diese erste Reaktion von Mitarbeitenden ist nicht untypisch, wie Marc Hoffmann erklärt: „Uns gibt es zwar erst seit November 2022, aber die Zusammenarbeit mit Concept Cycles war schon fast ein klassischer Fall: Zuerst haben die Mitarbeitenden ihre Zweifel, aber letztlich lohnt es sich für sie – und für ihre Angehörigen. Diagnosen für Partner und Kinder sind bei uns nämlich inklusive.“ Tatsächlich fällt das Feedback bei Concept Cycles mittlerweile „durchweg positiv aus“, so Henrik Schmidt. „Fast alle Kollegen haben doctorderma schon genutzt und sind zufrieden.“

Außer um gesunde und zufriedene Beschäftigte geht es für den Geschäftsführer natürlich auch um betriebswirtschaftliche Überlegungen: „Wenn ein Mitarbeitender ausfällt, ist das immer mit Kosten und Mehrarbeit für die anderen verbunden. Durch die Möglichkeit, schnell auf Hautprobleme zu reagieren, konnten wir die Zahl der Krankheitstage spürbar reduzieren. Und je weniger Ausfälle es gibt, desto besseren Service können wir bieten – und desto zufriedener sind die Kunden.“ Vor diesem Hintergrund sieht sich Marc Hoffmann in seiner klaren Haltung bestätigt: „Ich kann Arbeitgebern nur raten, das Thema Dermatologie direkt in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement einzubinden.“

AUTOREN



Henrik Schmidt, Geschäftsführer Concept Cycles, henrikschmidt@specialized-hamburg.de



Marc Hoffmann, Geschäftsführer doctorderma, m.hoffmann@cloud-doctor.io



Dr. Christian Drerup, Geschäftsführer doctorderma, c.drerup@cloud-doctor.io

7 Argumente für mehr Wertschätzung

Die viel beschworene Wertschätzung hat nachweislich einen Impact auf das Employer Branding, die Motivation und Produktivität von Mitarbeitenden. Christian Thiele fasst in seiner Kolumne Gründe zusammen, weshalb Sie sich mit dem Thema befassen sollten.

► „Immer diese Wertschätzung“, hat mir neulich eine Führungskraft in einem Seminar gestanden, „das ist doch total anstrengend irgendwann mal – für mich und für die Mitarbeitenden!?“ Kann ich verstehen – einerseits. Und andererseits ist die Jahresendzeit, in die nicht nur das Weihnachtsfest, sondern auch viele Jahresabschlussfeiern fallen, ein guter Moment, um mal ganz ohne Konfetti mit der nüchternen Brille der Wissenschaft auf die Effekte von wertschätzender Führung zu schauen. Hier also sieben Gründe, warum Führungskräfte im Sinne von Positive Leadership Wertschätzung praktizieren sollten:

Bindungs-Booster: Etliche Forschungsergebnisse, wie die Auswertung von 70 Studien durch die Psychologen Dr. Linda Rhoades Shanock und Prof. Dr. Robert Eisenberger, zeigen, dass Wertschätzung und Anerkennung zu einer erhöhten affektiven Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen führen. Gibst Du, Chefin, mir Wertschätzung, bin ich, Mitarbeitender, loyaler – das ist im Wesentlichen die soziale Austauschtheorie.

Performance-Plus: Ein systematisches Review von Studien durch den Psychologen Prof. Dr. Edward L. Deci und Co-Autoren legt nahe, dass ein unterstützender, wertschätzender Führungsstil das innere Feuer brennen lässt und die intrinsische Motivation stärkt – was sich wiederum positiv auf die Gesamtleistung der Mitarbeitenden auswirkt.

Gesundheits-Garant: Laut einer Studie der Betriebswirtschaftsprofessorin Dr. Teresa M. Amabile und des Forschers und Autors Steven J. Kramer führt Wertschätzung dazu, dass sich Mitarbeitende an ihrem Arbeitsplatz wohler fühlen. Dieses Wohlbefinden korreliert stark mit genereller Arbeitszufriedenheit und kann die Mitarbeitergesundheit positiv beeinflussen. Denn schließlich verbringen wir bei der Arbeit in der Regel rund ein Drittel unserer wachen Zeit.

Stress-Stopper: Wertschätzende Führung kann laut der Psychologen Prof. Dr. Christina Maslach und Prof. Dr. Michael P. Leiter zu einer signifikanten Reduktion von Stress und Burn-out am Arbeitsplatz führen. Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt

fühlen, berichten von geringeren Stresslevels und einer besseren Work-Life-Balance.

Kreativitäts-Kicker: Wertschätzung scheint ein Klima zu befördern, in dem mehr und bessere Ideen aufblühen. Unterstützung und Anerkennung durch Führungskräfte sind laut einer Untersuchung der Wirtschaftswissenschaftlerin Prof. Dr. Jing Zhou und der Psychologin Prof. Dr. Jennifer M. George entscheidend, um kreative Prozesse und das Einbringen von Ideen zu stimulieren.

Fehler-Freundlichkeit: Dr. Amy Edmondson, Professorin für Leadership und Management, zeigt in ihrem aktuellen Buch auf, dass es die Bereitschaft der Mitarbeitenden erhöht, aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln, wenn die Führung Fehler als Lernmöglichkeiten betrachtet und Wertschätzung für den Lernprozess aufbringt.

Image-Improvement: Der Wert der Wertschätzung liegt nicht nur im Innen – sie strahlt auch nach außen. Wertschätzung verbessert genauso das externe Image des Unternehmens, wie Studien zum Employer Branding – etwa von der Wirtschaftswissenschaftlerin Dr. Kristin Backhaus und dem Marketingprofessor Dr. Surinder Tikoo – nahelegen. Unternehmen, die für ihre positive und wertschätzende Führungskultur bekannt sind, ziehen Talente an und steigern ihre Wettbewerbsfähigkeit. Gerade in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels, permanenter Turbulenzen und hohen Innovationsdrucks ist Wertschätzung mehr als nur ein nettes Extra. Sie ist das Fundament effektiver Führung. Jedes Unternehmen, jede HR-Abteilung und jede Führungskraft sollte sich mit dem Thema auseinandersetzen. Ich bin mir sicher, Sie machen das gut! ■

„Anerkennung von Führungskräften ist entscheidend, um kreative Prozesse zu stimulieren.“



CHRISTIAN THIELE ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf www.personalwirtschaft.de.

Die Titelstrecke im Überblick:

Seite 18 **Schwieriges Puzzle:** Warum Azubis und Betriebe zusammenfinden müssen

Seite 24 **Betriebe, öffnet euch:** Der Forschungsstand zum Thema Ausbildung

Seite 26 **Targobank:** Gamification und Digitalisierung

Seite 29 **Welpenschutz:** Rechtliche Fragen der Ausbildung



Schwieriges Puzzle

Betriebe und Auszubildende zusammenzubringen scheint immer schwieriger zu werden. Auf der einen Seite Tausende freie Arbeitsplätze, auf der anderen junge Menschen, die keinen Ausbildungsplatz finden. Eine Bestandsaufnahme.

VON STEFANIE JANSEN

► In der Bäckerei Brötchen backen oder als Klempner mit Blechen und Metallbauteilen arbeiten: Wer darin ausgebildet werden möchte, ist in der Minderheit. Gleichzeitig werden Auszubildende jedoch händeringend gesucht. Die duale Berufsausbildung gleicht mittlerweile einem Puzzlespiel, bei dem einfach die entscheidenden Teile nicht zusammenpassen wollen.

Ein Grund: der schlechte Ruf von Ausbildungsberufen. Ausbildungen als Klempner zählen zu den gemessen am Bedarf unbeliebtesten, in dieser Branche bleiben 45 Prozent der Ausbildungsplätze unbesetzt. Ebenfalls

Schwierigkeiten, Ausbildungsstellen zu besetzen, haben Lebensmittelhandwerkerinnen und -handwerker wie etwa Fleischerinnen und Fleischer, Fachmänner und -frauen für Systemgastronomie sowie Beton- und Stahlbetonbauer. Auch sie zählen zu den Berufen mit dem höchsten Anteil an unbesetzten Ausbildungsplätzen. Die Zahl dieser Plätze ist in den vergangenen Jahren bundesweit gestiegen: „2010 blieben noch drei bis vier Prozent der angebotenen Stellen unbesetzt, mittlerweile sind wir bei 13 Prozent“, fasst Alexander Christ, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Bundesinstituts für Berufs-

bildung (BIBB), zusammen. Hier sind nur diejenigen unbesetzten Stellen erfasst, die der Bundesagentur für Arbeit auch gemeldet wurden. Betriebsbefragungen kommen teilweise auf höhere Anteile. Klaus Bourdick, fachpolitischer Sprecher für Bildung und Fachkräfte der IHKs in Nordrhein-Westfalen, befasst sich ebenfalls mit Ausbildungsentwicklungen, allerdings mit Fokus auf Nordrhein-Westfalen. Auch er nennt besorgniserregende Zahlen: „In NRW hatten wir Ende September ein Verhältnis von 1 zu 1,52 – für jeden Bewerber bei der Bundesagentur für Arbeit hatten wir 1,52 offene Ausbildungsstellen. In manchen Regionen, wie beispielsweise Südwestfalen, waren es sogar 4,6 Stellen pro unversorgtem Bewerber.“

Insgesamt wurden laut Daten des Statistischen Bundesamts (Destatis) im vergangenen Jahr deutschlandweit 475 144 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen. Das klingt auf den ersten Blick gut. Angeboten wurden jedoch 544 012. Das heißt: Fast 70 000 Stellen blieben unbesetzt. Ein Grund dafür ist die Corona-Pandemie, die zu einem starken Einbruch bei den Ausbildungsverträgen führte. Die Zahlen haben sich in den Folgejahren zwar wieder etwas erholt, man sei aber noch weit unter dem Niveau von vor dem Ausbruch der Pandemie, wie Christ erklärt. Dabei haben Auszubildene aktuell so gute Chancen wie nie, nach der Ausbildung auch übernommen zu werden. Laut Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wurden 2010 lediglich 61 Prozent der Auszubildenden übernommen, 2022 waren es bereits 77 Prozent.

Doch bei näherem Hinsehen zeigt sich ein deutlich dif-



„2010 blieben noch drei bis vier Prozent der angebotenen Stellen unbesetzt, mittlerweile sind wir bei 13 Prozent.“

Alexander Christ, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

ferenziertes Bild. Denn nicht in jeder Branche ist die Situation gleich dramatisch. Auf den vorderen Beliebtheitsrängen landen zum Beispiel regelmäßig Kaufleute für Büromanagement, Kraftfahrzeugmechatiker sowie Berufe in der IT-Branche (siehe dazu auch Seite 8/9). Das bedeutet, dass es – neben Ausbildungsplätzen, die leer bleiben – umgekehrt viele junge Menschen gibt, die erfolgreich nach einem Ausbildungsplatz suchen. „Zum Stichtag 30. September 2022 lag der Anteil der erfolglos suchenden Nachfrager bei 11,3 Prozent“, sagt Christ. Diese Diskrepanz in der dualen Ausbildung nennt man in der Wissenschaft auch Passungsproblem. Der Anteil der erfolglos suchenden Bewerberinnen und

Bewerber auf Ausbildungsstellen sei über die vergangenen Jahre relativ konstant geblieben. „Passungsprobleme ergeben sich überwiegend aus dem hohen Anteil der Ausbildungsstellen“, sagt Christ.

Gründe für Passungsprobleme

Die Gründe für Passungsprobleme sind vielfältig. An erster Stelle nennt Christ die demografische Entwicklung: „Es gibt immer weniger Schulabgänger.“ Doch das ist nicht das Einzige, was ihm Sorge bereitet: „Gleichzeitig steigt der relative Anteil der jungen Menschen, die die Schule mit einer Studienberechtigung abschließen. Damit sind sie dann prädestiniert für eine akademische Ausbildung, die in Konkurrenz zu den dualen Ausbildungen steht“, erläutert er. Laut Klaus Bourdick entwickelt sich, zumindest in Nordrhein-Westfalen, das Verhältnis von Ausbildungsanfängern in den dualen Ausbildungen und Studiengängen in die richtige Richtung. Dort würden mittlerweile 50 Prozent eines Jahrgangs eine Berufsausbildung machen. „Wir hatten auch schon Jahre, da lag das Verhältnis bei 60 zu 40 zugunsten des Studiums“, sagt Bourdick.

Zusätzlich sind es vor allem die regionalen Passungsprobleme, die den Ausbildungsbetrieben und potenziellen Auszubildenden zu schaffen machen. In weniger dicht besiedelten Gebieten gibt es oftmals vergleichsweise viele unbesetzte Ausbildungsstellen, „umgekehrt ist es in Ballungsregionen häufig so, dass die Nachfrage sehr hoch ist“, erklärt Christ, „sodass dort viele Jugendliche bei der Ausbildungssuche leer ausgehen.“ Doch es gibt Lösungen. Aber dafür müssen Unternehmen auch aktiv werden, meint Claudia Schmitz, Buchautorin und Geschäftsführerin der Ausbildungsberatungsagentur Intercommotion. Sie wünscht sich, dass Betriebe auf Berufsorientierung setzen: „Sie können das nicht auf die Schulen abwälzen. Die Berufsorientierung muss man gerade auch für unbekanntere Berufe machen. Das kann sogar schon in der Grundschule passieren, mit Technikcamps oder Ferienfreizeiten.“ Auch Alexander Christ plädiert für eine Ausweitung der Berufsorientierung, sie solle „flächendeckender, systematischer und früher“ geschehen. Wie sie aktuell läuft, hält er für nicht ausreichend: „Eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes hat gezeigt, dass 75 Prozent der Befragten die Berufsorientierung an der Schule als wenig bis gar nicht hilfreich empfunden haben.“

Gleichwertigkeit der Berufe vermitteln

Um hier die Orientierung zu verbessern, brauche es sehr viel mehr Ressourcen sowie sehr viel mehr Aufwand seitens der Betriebe und Schulen. Klaus Bourdick stimmt dieser Ansicht zu, lenkt den Blick aber

besonders auf Gymnasien, an denen die Berufsorientierung verbessert werden müsste: „In NRW vertreten die Gymnasien vielfach die Meinung, sie würden aufs Studium vorbereiten, und deswegen müssten sie Studienorientierung machen. Aber Jugendliche brauchen auch eine Vorstellung davon, was sie tatsächlich hinterher im Beruf machen.“ Hier seien die Gymnasien gefragt. Als Beispiel nennt er Lehrer, die ins Studium einsteigen und erst spät feststellen, dass sie „nicht 30 pubertierenden Menschen gegenüberstehen wollen“. Gerade die Gymnasien, merkt auch Christ an, müssten neben der Gleichwertigkeit der akademischen und beruflichen Bildung eine gewisse „Gleichwertigkeit der Berufe“ vermitteln. Aktuell sei es schließlich so, dass Jugendliche mit Abitur sich nicht auf klassische Berufe für Jugendliche mit Hauptschulabschluss bewerben. Um das zu ändern, sehe er den nötigen Ansatz ebenfalls bei der Berufsorientierung in der Schule.

Daneben gibt es aber noch andere Möglichkeiten, junge Menschen und Unternehmen besser zusammenzubringen: Claudia Schmitz vermutet beispielsweise, dass die Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber teilweise zu hoch seien und deshalb oft Ausbildungsplätze leer blieben. Hier müssten Betriebe ihre Ansprüche runterschrauben. Wenn man beispielsweise jemanden für einen technischen Beruf suche, sollte die Person keine „Niete in Mathe und Physik“ sein – aber eine Drei als Note könne schon vollkommen ausreichend sein. Auch Teilzeitausbildungen bringt Schmitz ins Gespräch. Diese seien beispielsweise interessant für all diejenigen, die jung Vater oder Mutter geworden sind und dadurch Fehlzeiten in der Schule angesammelt haben. Durch diese hohen Fehlstunden würde solch eine Person normalerweise durch das Raster fallen, doch auch hier plädiert Schmitz dafür, dass Betriebe ihre Ansprüche senken.

Was ist die Ausbildungsgarantie?

Neben dem, was Betriebe tun können, um wieder mehr Ausbildungsplätze zu besetzen, gibt es auch einen gesetzlichen Lösungsversuch: die Ausbildungsgarantie. Sie soll in zwei Schritten im April und August 2024 in Kraft treten und besteht aus verschiedenen Maßnahmen, besonders aber einem Rechtsanspruch auf eine außerbetriebliche Ausbildung (siehe Infokasten).

Diejenigen, die Anspruch auf die Ausbildungsgarantie haben, sind hauptsächlich Schulabgänger. Dies sei eine „sehr heterogene Gruppe“, sagt Christ. Und sie bringen eigene Ansprüche in die Ausbildung mit. Welche Ansprüche das beispielsweise sind, „differiert nach der Marktposition, die Schulabgänger haben. Ein Jugendlicher mit Abitur, der sich auf dem Ausbildungsmarkt umsieht, hat eine viel stärkere Marktposition als ein



Foto: Max Ullendahl

„Der Joker, den diese Generation hat, ist der Fachkräftemangel.“

Claudia Schmitz, Buchautorin und Geschäftsführerin von Intercommotion

Hauptschüler mit einem vielleicht unterdurchschnittlichen Abschluss“, erklärt Christ. Die Faustregel sei hierbei: Je stärker die Marktposition des Schulabgängers, desto höher seine Ansprüche an einen Ausbildungsbetrieb. Auch der kulturelle Hintergrund sowie das Geschlecht der Schulabgänger nähmen Einfluss auf die Marktposition des Bewerbers. „Insgesamt haben Jugendliche aber eher konservative Ansprüche“, fasst Christ zusammen. Ihnen sei es wichtig, gute Übernahmechancen im Betrieb zu haben sowie ein positives betriebliches Umfeld zu erleben. „Das ist aber auch alles nichts Neues“, so Christ.

Der Joker Fachkräftemangel

Die anderen befragten Expertinnen und Experten glauben allerdings, dass die Ansprüche der aktuellen Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsplätze im Vergleich hoch sind. So bezeichnet Claudia Schmitz sie als „on-demand-Generation“, die es gewohnt sei, immer alles zur Verfügung zu haben, wie beispielsweise Filme, die man jederzeit und unverzüglich im Internet anschauen könne. Diesen Anspruch auf schnellen Zugang zu Informationen haben sie ihrer Meinung nach auch, wenn sie sich auf einen Ausbildungsplatz bewerben. „Sie erwarten, dass sie beim Azubi-Recruiting schnelle Rückmeldungen bekommen und dass die Informationen zur Verfügung stehen, wenn sie etwas nachschauen wollen“, sagt Schmitz. „Der Joker, den diese Generation hat, ist der Fachkräftemangel“, sum-

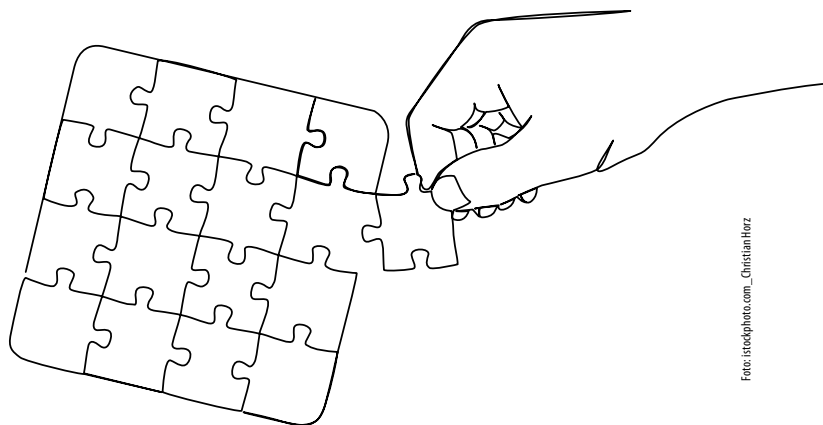


Foto: istockphoto.com, Christian Horz



„Vielen Auszubildenden, mit denen ich gesprochen habe, fehlt beim mobilen Arbeiten etwas.“

Klaus Bourdick, fachpolitischer Sprecher für Bildung und Fachkräfte der IHKs in Nordrhein-Westfalen

miert Schmitz. Bourdick stimmt dem zu: „Auszubildende sind sich darüber im Klaren, dass sie ein rares Gut sind. Demzufolge haben sie auch Erwartungen, die erfüllt werden sollten.“ Dazu gehört seiner Ansicht nach vor allem, mit Respekt und Wertschätzung behandelt zu werden.

Einen weiteren Grund für die sich verändernden Erwartungen der aktuellen Generation sieht Jörg Schmidt, Senior Vice President People bei der Element Insurance AG, in der Corona-Pandemie. Vorher sei es unter anderem selbstverständlich gewesen, dass Ausbildungen vor Ort stattfänden. „Corona hat uns aber gezeigt, dass Ausbildung auch digital funktioniert. Heute ist Ausbildung von jedem Ort aus möglich“, findet Schmidt. Auszubildende würden fordern, remote ausgebildet zu werden. Dazu zählen auch Wünsche, aus dem Ausland zu arbeiten.

Für Bourdick hat das mobile Arbeiten für Auszubildende viel an Charme eingebüßt. „Vielen, mit denen ich gesprochen habe, fehlt beim mobilen Arbeiten etwas.“ Etwas anderes sei es jedoch, wenn das Homeoffice zur Tätigkeit sowieso dazugehöre. Dann sei es eine Kompetenz, die Auszubildende selbstverständlich erwerben müssen. „Es ist was anderes, ob ich allein zu Hause vor dem Rechner sitze und mich selbst motivieren muss, oder ob ich in der Gruppe im Büro bin“, sagt Bourdick.

Als Unternehmen bewirbt man sich bei dieser Generation

„Als Unternehmen bewirbt man sich eindeutig bei dieser Generation, nicht andersherum“, resümiert Schmidt. Es gehe nicht darum, dass die eigenen Eltern einen wie früher dorthin schicken, wo die Kinder einen sicheren Arbeitsplatz haben. Claudia Schmitz hält die Rolle der



„Als Unternehmen bewirbt man sich eindeutig bei dieser Generation, nicht andersherum.“

Jörg Schmidt, Senior Vice President People der Element Insurance AG

Eltern für immer noch bedeutend. Man solle sich auch Gedanken machen, „wo die Eltern sich über Ausbildungen informieren. Denn bei vielen potenziellen Auszubildenden entscheiden sie mit oder beeinflussen die Entscheidung.“ Bourdick stimmt dem zu und bezeichnet die Eltern als „Chefberater der Kinder“. Daher sei es wichtig, dass die Eltern auch verstünden, „welche Möglichkeiten es gibt und wie vielfältig die sind. Es muss also nicht immer der Weg Grundschule – Gymnasium – Abitur – Studium sein. Karrieren sind viel bunter.“

Es braucht Flexibilität

Dabei dürfen Betriebe selbstverständlich die Auszubildenden selbst nicht aus den Augen verlieren. „Heute sind viele unserer Mitbewerber auf TikTok statt auf Facebook unterwegs“, sagt Schmidt. Um die Kanäle zu bedienen, auf denen sich die Zielgruppe bewege, brauche es eine „enorme Flexibilität“ seitens der Unternehmen. Von klassischen Anzeigen hingegen rät Schmidt weitestgehend ab. Stattdessen hält er es für wichtig, einen mobiloptimierten Bewerbungsprozess zu implementieren. Man kenne das vom eigenen Erleben. Wenn man online etwas kaufen möchte und die „Customer Experience schlecht ist“, dann breche man nach kürzester Zeit ab und suche woanders. Claudia Schmitz hingegen sieht einen anderen Weg zum Erfolg im Recruiting: „Wenn ich eine gute Ausbildung mache, spricht sich das grundsätzlich erstmal rum“, sagt sie. „Aber was ist gute Ausbildung? Ich muss eine gute Abstimmung zwischen Betrieb und Berufsschule haben, und mein Ausbildungspersonal muss immer up to date sein.“

Denn Berufsbilder haben sich im Laufe der Zeit sehr verändert. „Geändert haben sich die Zahl der Ausbildungsberufe sowie die Möglichkeiten, was man damit machen kann“, erklärt Schmitz. So habe es früher kaufmännische, technische und handwerkliche Berufe gegeben. Jetzt gebe es schon allein in technischen Berufen unter anderem Ausbildungen für Elektroniker für Betriebstechnik, Elektroniker für Geräte, Industriemechaniker und Mechatroniker. Außerdem sind laut ihr Ausbildungen entstanden, bei denen die jungen Menschen vom Titel her gar nicht erraten könnten, was das eigentlich sei. „Was macht denn eigentlich ein Verfahrensmechaniker? Was ist Digitalisierungsmanagement?“, fragt Schmitz. Hier sind Unternehmen gefordert, die neuen Berufsbilder zu erklären.

Neuerungen in Technologien und Trends

Nicht nur die Spannweite an Berufen hat sich verändert, auch die Ausbildungen an sich müssen mit der Zeit gehen. Hier sind sich die Experten und die Expertin einig: Technologien und Trends werden nicht in der Berufsschule

gelehrt, sondern im Betrieb. Doch Ausbildungsordnungen zu verändern „dauert manchmal Jahre“, wie Klaus Bourdick von der IHK NRW feststellt. Aber: „In der Ausbildungsordnung sind nicht mehr einzelne Systematiken und einzelne Produkte beschrieben, die man erlernen soll, sondern Kompetenzen, die man auf Basis der aktuellen Technik lernt“, erklärt Bourdick. Daher sei es nicht nötig, sofort die Ausbildungsordnung anzupassen, wenn sich in der Wirtschaft etwas ändere. Schließlich seien viele neue Entwicklungen schon dadurch abgedeckt, dass man das Curriculum von Anfang an mit einem Oberbegriff versehen habe. Alle Probleme löse dies gleichwohl nicht, meint Bourdick: „Manchmal laufen die Ausbildungsordnungen der Realität ein bisschen hinterher. Dann gibt es ein Neuordnungsverfahren, und das kann schon etwas langwierig sein.“ Er fügt allerdings hinzu, dass die Neuordnungsverfahren schon beschleunigt worden seien. Früher habe das etwa bei Metall-Elektroberufen acht bis neun Jahre gedauert, heute passiere das in zwei Jah-

ren. „Dennoch wäre es wünschenswert, dass man diese Trends und neuen Technologien viel schneller in den Rahmenplan einfügt und schneller Modernisierungen durchführt“, kommentiert Schmitz.

Trotz dieser Schwierigkeiten ist sie fest von der dualen Berufsausbildung überzeugt, weil gute Ausbildungsstrukturen so wichtig wie eh und je seien. Doch sie müssen mit der Zeit gehen. „Ich glaube, dass die Berufsausbildung Zukunft hat, denn ich brauche beispielsweise immer Monteure, die auf die Baustelle fahren und einen Mast hochklettern.“ Jörg Schmidt stimmt dieser Einstellung zu, sieht allerdings auch Handlungsbedarf bei den Betrieben. „Ich möchte den Unternehmen Mut machen, dass sie trotz dieser Herausforderungen nicht die Segel streichen, sondern sich darauf einlassen. Man sollte die Rahmenbedingungen bieten, die die Generation ‚Heute‘ erwartet.“ Es bleibt also auf allen Seiten viel zu tun – damit die Puzzleteile in Zukunft besser zusammenpassen. ■



Foto: DigiGordon Welters

„In Regionen mit einer erheblichen Unterversorgung an Ausbildungsplätzen gibt es einen Rechtsanspruch auf eine außerbetriebliche Ausbildung.“

Jan Krüger, Abteilungsleiter Bildungspolitik beim Deutschen Gewerkschaftsbund

Drei Fragen zur Ausbildungsgarantie

Schrittweise ab April und August gilt sie: die Ausbildungsgarantie. Sie betrifft junge Menschen, die erfolglos einen Ausbildungsplatz suchen, aber auch Betriebe. Worum geht es genau?

Was ist die Ausbildungsgarantie?

Die Ausbildungsgarantie besteht aus mehreren Maßnahmen, die mehr Jugendlichen den Einstieg in eine Ausbildung ermöglichen sollen. Dazu zählt ein Mobilitätzuschuss für Fahrtkosten bei Umzug, Berufsorientierungspraktika und die stärkere Nutzung von außerbetrieblicher Ausbildung. In Regionen mit einer erheblichen Unterversorgung an Ausbildungsplätzen gibt es einen Rechtsanspruch auf eine außerbetriebliche Ausbildung.

Ab wann und für wen gilt sie?

Der Mobilitätzuschuss und das Berufsorientierungspraktikum treten ab dem 1. April 2024 in Kraft. Ab 1. August 2024 folgt dann der Anspruch auf eine außerbetriebliche Ausbildung in unterversorgten Regionen. Alle jungen Menschen und Auszubildende haben grundsätzlich darauf Anspruch,

wenn sie die Voraussetzungen erfüllen. Jugendliche in Regionen mit einem Mangel an Ausbildungsstellen müssen ihre Bewerbungsbemühungen belegen, damit sie den Anspruch auf eine außerbetriebliche Ausbildung geltend machen können.

Was müssen Ausbildungsbetriebe über die Ausbildungsgarantie wissen?

Mit dem Berufsorientierungspraktikum und dem Mobilitätzuschuss wurden zwei neue Instrumente geschaffen, die bei der Gewinnung von Auszubildenden helfen sollen. Es ist wichtig, dass Betriebe und Auszubildende über diese Instrumente informiert sind, damit sie genutzt werden. Insbesondere für das Berufsorientierungspraktikum braucht es ein Angebot an betrieblichen Plätzen, um jungen Menschen einen Einblick in Ausbildungsberufe und -betriebe zu ermöglichen.



Foto: stock.adobe.com, StraffProductions

Betriebe, öffnet Euch!

Studien zeichnen ein klares Bild: Die Zahl der potenziellen Auszubildenden in Deutschland sinkt. Umso wichtiger für Unternehmen, diejenigen zu integrieren, die sich bislang erfolglos bewerben.

VON NICOLAS RICHTER

► Daten lügen nicht. Aber erst in ihrer Summe vermitteln sie uns genug Zusammenhänge und Details, um uns vor falschen Schlüssen zu bewahren. Das zeigt sich auch anhand des Forschungsstandes zum Thema Ausbildungsmarkt, wie er aus Statistiken der Bundesagentur für Arbeit (BA), aber auch aus zwei repräsentativen Befragungen renommierter Einrichtungen resultiert. Zum einen ist da das IAB-Betriebspanel, für das ein Team des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Daten in rund 15 500 Unternehmen aller Größen und Wirtschaftszweige erhoben hat. Zum anderen die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung des Münchner ifo-Instituts unter 606 HR-Verantwortlichen aus Industrie-, Handels und Dienstleistungsunternehmen, vom Kleinbetrieb bis zum Konzern. In beiden Untersuchungen geht es auch um das Thema Ausbildung.

Das IAB-Betriebspanel, für das jährlich weitgehend dieselben Unternehmen befragt werden, macht die längerfristige Gesamtentwicklung auf dem Ausbildungsmarkt nachvollziehbar. Die jüngsten, in einem sogenannten IAB-Kurzbericht vorgestellten Daten bilden im Abgleich mit älteren Befragungen den Trend seit 2010 und auch den Einfluss der Krisenjahre 2020 bis 2022 auf den Ausbildungsmarkt ab. Dagegen konzentriert sich die HR-Befragung des ifo darauf, in welchem Umfang Betriebe aktuell ausbilden und was sich daraus schließen lässt.

Sinkende Nachfrage, halbwegs stabiles Angebot

Eine Erkenntnis ist bekannt: Der Ausbildungsmarkt schrumpft. Jedenfalls auf der Seite der Nachfrage. Seit 2017/18 bewerben sich immer weniger Menschen um

Ausbildungsplätze. Laut Dr. Ute Leber, Co-Leiterin des Forschungsbereichs Bildung, Qualifizierung und Erwerbsverläufe im IAB, hat das mit der sinkenden Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger zu tun sowie mit der steigenden derer unter ihnen, die studieren wollen. Laut ifo errechnet sich aus den BA-Zahlen für das Ausbildungsjahr 2021/22 ein Verhältnis zwischen gemeldeten Bewerbungen und gemeldeten Ausbildungsstellen von 80 zu 100 – im Vergleich zu 85 zu 100 im Jahr zuvor. Ifo als auch IAB gehen davon aus, dass die daraus resultierende Nachfragerücke noch einige Jahre wachsen wird.

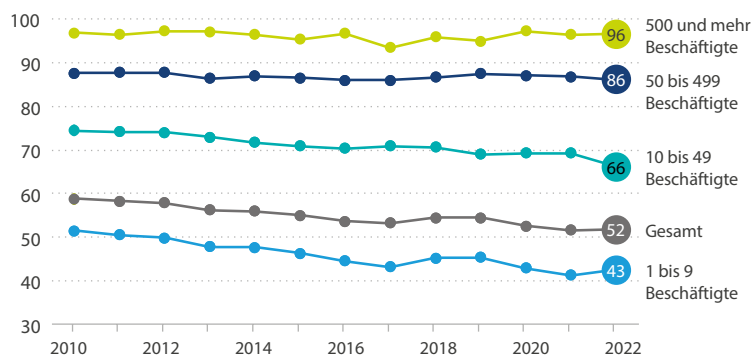
So weit der eindeutige Teil der Analyse. Die Lage auf betrieblicher Seite lässt sich schwerer erfassen. Bekannt ist, dass der vom IAB gemessene nahezu konstante Anstieg der Nichtbesetzungsquote von Ausbildungsplätzen seit 2010 – damals 15 Prozent, in den vergangenen Jahren 25 Prozent und mehr – nicht nur mit der abnehmenden Nachfrage zu tun hat. Ute Leber verweist auf das viel diskutierte Passungsproblem (siehe Analyse ab Seite 19), das eben auch auf Angebotsseite auftreten kann. So täten sich Arbeitgeber gerade in ländlichen Gebieten aufgrund der schlechten Erreichbarkeit von Betrieb oder Berufsschule schwer bei der Auszubildendensuche. Ebenso nachvollziehen lässt sich die Aussage der IAB-Forscherin, in gute Bezahlung und Jobsicherheit versprechenden Sektoren wie IT und öffentlicher Verwaltung übersteige die Nachfrage das Angebot. Indes resultierten die relativ vielen unbesetzten Ausbildungsplätze in der Gastronomie oder der Lebensmittelproduktion womöglich aus wenig attraktiven Arbeitszeiten, Lohnniveaus und Entwicklungschancen. Im Handel scheint das Passungsproblem schwieriger ergründbar. Laut HR-Befragung des ifo bilden in diesem Sektor auffallend viele Ausbildungsbetriebe im aktuellen

Ausbildungsjahr nicht neu aus. Und anders als in Industrie und Dienstleistung ist der Anteil der Unternehmen, die das Lehrstellenangebot aufgestockt haben, kleiner als der jener Firmen, die es abbauten. „Ob es sich hierbei um eine angebots- oder nachfragebedingte Entwicklung handelt, ist allein aus der Fragestellung nicht ersichtlich“, schreibt das ifo. Nach einer Statistik der BA sei Einzelhandelskaufmann respektive -frau 2021/2022 allerdings der am häufigsten angebotene Lehrberuf in Deutschland, während das Interesse junger Menschen an diesem Beruf sinke. Das ifo mutmaßt deshalb, dass „in Handelsbetrieben ein höherer Bewerbermangel“ bestehe.

Sektorübergreifend macht die ifo-Randstad-Befragung auf den ersten Blick keine klare Tendenz beim Ausbildungsumfang erkenntlich. Nach Auskunft der jeweiligen HR-Verantwortlichen bilden rund 80 Prozent der betreffenden 606 Unternehmen prinzipiell aus. Aktuell tun dies 39 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres, 19 Prozent verstärkt, 14 Prozent vermindert. Das wäre in Summe ein kleines Plus. Allerdings bilden 19 Prozent dieser Betriebe 2023/2024 nicht neu aus, das sind laut Daria Schaller, Fachreferentin am ifo-Institut, vier Prozentpunkte mehr als im Ausbildungsjahr 2021/2022. Unter dem Strich könnte man von Stagnation sprechen. Oder von Stabilität.

Das scheint auch langfristig zu gelten. Dem Vergleich der IAB-Betriebspanels seit 2010 zufolge ist der Anteil der ausbildungsberechtigten Unternehmen von damals 59 auf zuletzt 52 Prozent gesunken. Freilich beschränkt sich dieser Rückgang weitgehend auf Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden und im Wesentlichen auf die Jahre bis 2017. Seither ist die Tendenz wechselnd (siehe Abbildung). Im Übrigen ist die Zahl der tatsächlich ausbildenden Betriebe in Deutschland seit 2010 ziemlich konstant – nicht in jedem Jahr und Marktsegment, aber in Gänze. Im Jahr 2022 lag diese sogenannte Brutto-Ausbildungsquote gemäß IAB bei 30 Prozent. Denn während der Anteil der ausbildungsberechtigten Unternehmen sank, stieg der Anteil derer, die von dieser Berechtigung Gebrauch machten. Die sich ergebende Netto-Ausbildungsquote nahm in Westdeutschland im Vergleich zu 2010 um vier Prozentpunkte auf 59 Prozent zu, im Osten gar um acht Prozentpunkte auf 54 Prozent. Dabei scheint die Gesamt-

Entwicklung des Anteils ausbildungsberechtigter Betriebe Abbildung Zwischen 2010 und 2022 in Prozent, nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: IAB-Betriebspanel 2010–2022, hochgerechnete Werte
Basis: 15 500 Betriebe aller Wirtschaftszweige in Deutschland

zahl der von diesen Betrieben angebotenen Ausbildungsstellen in Deutschland seit Beginn der Corona-Krise etwas gesunken zu sein. Darauf weisen im Kurzbericht des IAB aufgeführte Daten des Bundesinstituts für Berufsbildung aus den Jahren 2020 bis 2022 hin.

Soziale Integration als beidseitige Chance

Was aber können junge Menschen machen, die trotz in Teilen ausreichenden Stellenangebots und abnehmender Konkurrenz keinen Ausbildungsplatz bekommen? Und was Arbeitgeber, die mit Besetzungsproblemen kämpfen? Zwei Fragen, die IAB-Forscherin Ute Leber mit den „vorhandenen Potenzialen im Ausbildungsmarkt“ beantwortet. Jugendliche, die sich erfolglos um eine Ausbildung bemühten, hätten in der Regel entweder keinen Schulabschluss oder – aus Sicht vieler Betriebe „nur“ – einen Förderschulabschluss oder schlechten Hauptschulabschluss. „Wir wissen aus der Forschung, dass es für diese Jugendlichen besonders wichtig ist, frühzeitig mit einem Betrieb in Kontakt zu kommen“, sagt Leber. Durch Praktika etwa könnten sich beide Seiten „kennenlernen und die Passung besser einschätzen“.

Zudem sollten Arbeitgeber „kompromissbereiter bei der Einstellung benachteiligter Jugendlicher“ werden und an ihrer Attraktivität arbeiten – Leber nennt hier die Stichworte Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen wie Mobilitätszuschüsse. Im Übrigen könne die von der Politik beschlossene Ausbildungsgarantie (siehe Seite 23) „einen sinnvollen Beitrag“ dazu leisten, die Kluft zwischen den zwei Seiten zu überwinden. In der Umsetzung seien zunächst vor allem die Arbeitsagenturen in jenen Regionen und Branchen gefordert, in denen Ausbildungsplätze bislang unbesetzt bleiben. So gesehen, bietet der Ausbildungsmarkt eine zweifache Chance: für strukturell benachteiligte Jugendliche und für strukturell benachteiligte Betriebe. ■

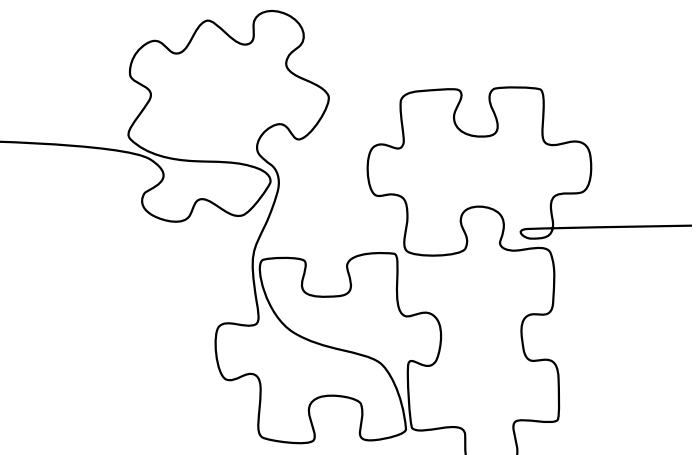


Foto: istockphoto.com - Christian Hinz

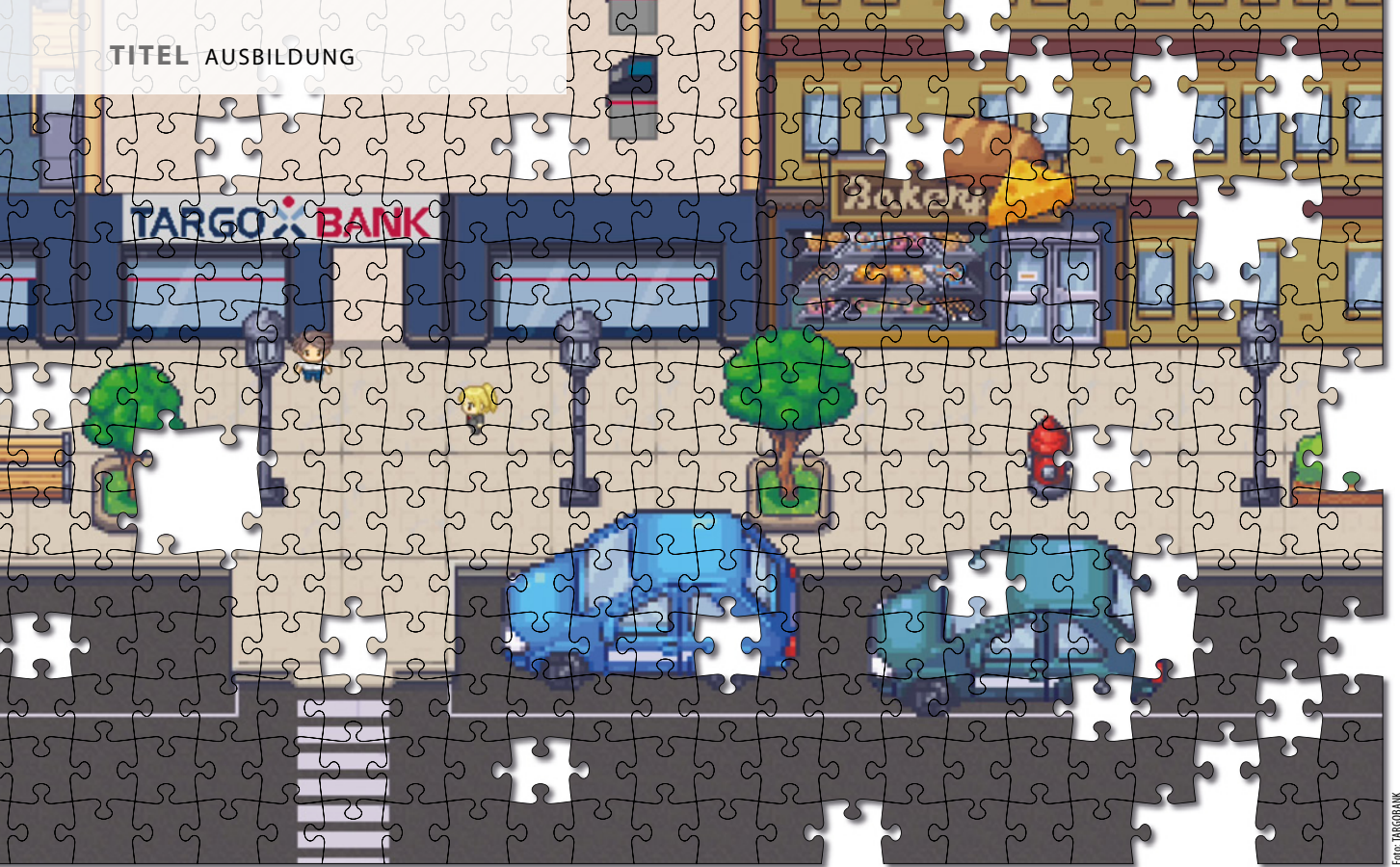


Foto: TARGOBANK

Spielerisch Talente locken

Immer weniger junge Menschen entscheiden sich für eine Ausbildung. Wie man trotzdem Nachwuchskräfte findet, zeigt ein Projekt der Targobank.

► Der War for Talents betrifft alle Unternehmen: Für sie wird es unter anderem zunehmend schwierig, Auszubildende zu gewinnen. Ein Grund ist der demografische Wandel. Außerdem entscheiden sich heutzutage viele junge Menschen nach dem Schulabschluss für ein Studium, das vermeintlich bessere Karrierechancen bietet. Eine Trendumkehr ist nicht in Sicht – der Wettbewerb um junge Talente wird Unternehmen auch langfristig umtreiben.

Was ist also zu tun? Um geeignete Nachwuchskräfte von sich zu überzeugen, spielt nicht nur die Attrakti-

vität des Unternehmens, sondern auch die Attraktivität seines Ausbildungsangebots eine entscheidende Rolle. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass dieses den Erwartungen der jungen Generation gerecht wird, die zunehmend Wert auf sinnhafte Tätigkeiten, Flexibilität, digitale Kompetenzen und eine ausgewogene Work-Life-Balance legt. Arbeitgebern muss es zudem gelingen, diese Vorteile des eigenen Unternehmens sowie des Ausbildungsangebots entsprechend zu vermitteln. Es braucht eine klare Kommunikation und innovative Rekrutierungsmaßnahmen, um die besten jungen Talente für sich zu gewinnen und Fachkräfte als zentrale Ressource langfristig zu überzeugen.

Um all dies zu erreichen, setzt die Targobank auf einen Mix aus Online-Einblicken ins Unternehmen, schlanken Bewerbungsprozessen, niedrighwelligen Angeboten zur Kontaktaufnahme sowie Gamification und Digitalisierung. Der inhaltliche Grundgedanke dabei: Angehende Bankkaufleute sollen möglichst frühzeitig einen realistischen Eindruck von ihrem zukünftigen Arbeitgeber und vor allem vom zu erwartenden Arbeitsalltag bekommen.

CASE STUDY

TARGOBANK

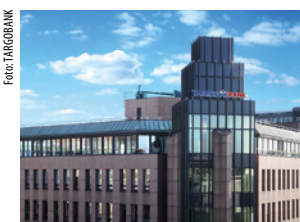


Foto: TARGOBANK

Die **Targobank** ist eine Tochter der genossenschaftlichen Crédit Mutuel Alliance Fédérale, einer der größten und finanzstärksten Banken Europas. Der Schwerpunkt der Targobank im **Privat-, Geschäfts- und Firmenkundengeschäft** liegt auf einfachen Bankprodukten und Serviceorientierung. Die Bank betreibt 332 Standorte in über 250 Städten in Deutschland.

Einblicke aus erster Hand

Für einen gelungenen Recruiting-Prozess ist aus Sicht der Targobank der virtuelle Auftritt eines Unternehmens zentral. Im Fokus stehen hierbei vor allem die unternehmenseigenen Karriereseiten und Social Media. Klar ist: Eine gelungene Online-Präsenz ist mittlerweile eine Grundvoraussetzung, um Interesse bei geeigneten Nachwuchskräften zu wecken. Das gilt mittlerweile für alle Altersklassen, besonders aber für junge Talente, die als „Digital Natives“ aufgewachsen sind.

Die Targobank nutzt vor allem Instagram und LinkedIn, um Einblicke in das Arbeitsleben in der Bank sowie die Werte des Unternehmens zu transportieren. 2023 hat die Bank auf Instagram neben dem Corporate-Kanal mit targobank_karriere einen eigenen Karrierekanal etabliert. Auf allen Plattformen gibt es kanalgerecht aufbereiteten Content mit echten Mitarbeitenden, die beispielsweise Einblicke in den Arbeitsalltag der Bank geben oder über das soziale Engagement und die Werte der Bank informieren. Ergänzend zu den Social-Media-Plattformen betreibt die Bank den Targobank Karriereblog, auf dem Mitarbeitende in Textbeiträgen oder Podcasts zum Beispiel ihren Werdegang oder die Anforderungen ihres Berufs beschreiben.

Gelangen Interessenten über einen dieser Kanäle auf die Karriereseite der Bank – der „Homepage“ für alle relevanten Fragen rund um Unternehmen und Ausbildungsmöglichkeiten –, erwarten sie dort detaillierte Informationen zur Targobank und zu konkreten Jobanforderungen. Ebenso sind dort kurze Filmsequenzen zu finden, mit denen die Bank ihre Unternehmenskultur erlebbar macht. Bewerberinnen und Bewerber haben zudem die Möglichkeit, über die Karriereseite Gesprächstermine mit Azubis und Mitarbeitenden der Personalabteilung zu vereinbaren, um mehr Einblicke aus erster Hand zu bekommen.

Gamification: Das Targobank-Azubi-Game

Ein neues digitales Highlight, das die Targobank seit März 2023 auf ihrer Karriereseite anbietet, ist das Targobank Azubi-Game. Die Bank arbeitet hierfür mit Lean Ocean zusammen, einem Anbieter, der unter anderem mit seiner Plattform Akeyi Worlds Recruiting-Spiele für Unternehmen erstellt. In dem visuell an die 1980er-Jahre erinnernden Azubi-Game bekommen Interessierte einen unterhaltsamen Einblick in die Targobank-Welt. Nach Auswahl eines Avatars und Nicknames beginnt spielerisch ein Schnuppertag in einer virtuellen Filiale. Im Spiel begleitet man den fiktiven Auszubildenden Tim durch seinen Alltag und kann selbst kleine Aufgaben erledigen, zum Beispiel eine Kundin anrufen und einen Gesprächstermin bestätigen oder einem Ausbilder bei einem Kundengespräch über die Schulter schauen. Daneben gibt es Aufgaben, die reinen Fun-Charakter haben, wie zum Beispiel „nimm ein Stück Kuchen zum Abschluss“. Das Ziel ist, dass sich potenzielle Auszubildende spielerisch mit dem Alltag in einer Filiale auseinandersetzen und einen ersten Überblick darüber bekommen, welche Aufgaben der Beruf mit sich bringt. Erste Auswertungen zeigen, dass das Konzept aufgeht: Mit einer durchschnittlichen Spieldauer von über fünf Minuten sowie vielfach wiederkehrenden Spielenden ist das Game einer der Top-Inhalte auf der Targobank Karriereseite.

ting-Spiele für Unternehmen erstellt. In dem visuell an die 1980er-Jahre erinnernden Azubi-Game bekommen Interessierte einen unterhaltsamen Einblick in die Targobank-Welt. Nach Auswahl eines Avatars und Nicknames beginnt spielerisch ein Schnuppertag in einer virtuellen Filiale. Im Spiel begleitet man den fiktiven Auszubildenden Tim durch seinen Alltag und kann selbst kleine Aufgaben erledigen, zum Beispiel eine Kundin anrufen und einen Gesprächstermin bestätigen oder einem Ausbilder bei einem Kundengespräch über die Schulter schauen. Daneben gibt es Aufgaben, die reinen Fun-Charakter haben, wie zum Beispiel „nimm ein Stück Kuchen zum Abschluss“. Das Ziel ist, dass sich potenzielle Auszubildende spielerisch mit dem Alltag in einer Filiale auseinandersetzen und einen ersten Überblick darüber bekommen, welche Aufgaben der Beruf mit sich bringt. Erste Auswertungen zeigen, dass das Konzept aufgeht: Mit einer durchschnittlichen Spieldauer von über fünf Minuten sowie vielfach wiederkehrenden Spielenden ist das Game einer der Top-Inhalte auf der Targobank Karriereseite.

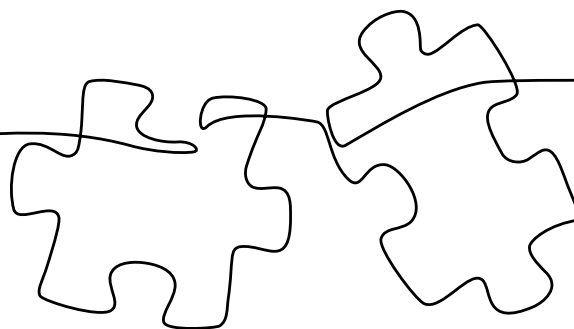
Abschied von Bewerbungsmappen und langen Anschreiben

Ist das Interesse von Bewerberinnen und Bewerbern geweckt, gilt es, die Hürden der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen möglichst klein zu halten. Die Zeiten, in denen umfangreiche Mappen mit Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen verlangt wurden, sind für

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Die Einführung **niedrigschwelliger Kontaktmöglichkeiten**, etwa per Sprachnachricht, generiert ein höheres Maß an zu sortierenden und zu beantwortenden Nachrichten von Interessenten. Dies sollte zum einen bei der eigenen Kapazitätsplanung beachtet werden. Zum anderen sollte früh im Projekt über KI-Lösungen nachgedacht werden, die bei der Bearbeitung der eingehenden Korrespondenz unterstützen.
- Ein Erfolgsfaktor für die Einführung von modernen Online-Tools ist zudem die Wahl geeigneter externer Dienstleister mit entsprechender **digitaler Expertise**, die Gamification-Projekte operativ reibungslos umsetzen können.
- Zu beachten ist darüber hinaus: Die digitale und moderne Vermittlung von Inhalten muss sich auch nach der Einstellung fortsetzen, etwa in Form eines **Blended-Learning-Konzepts**, das Präsenz- und Online-Trainings intelligent miteinander vernetzt.



UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Die Targobank konnte die **Zahl der eingehenden Bewerbungen** und die Zahl der Einstellungen in den letzten drei Jahren nahezu konstant zu halten beziehungsweise sogar leicht steigern.
- Bausteine wie das Azubi-Game oder die Targobank Tour werden in Bewerbungsrunden immer wieder positiv kommentiert. Insbesondere die **Targobank Tour**, die erläutert, warum welche Qualifikation im Rahmen des Assessments getestet wird, wird von Bewerbenden immer wieder als besonders verständlich und nützlich bewertet.

die Targobank lange vorbei. Es hat sich gezeigt, dass – während formale Qualifikationen weiterhin ihre Berechtigung haben – es vor allem der persönliche Kontakt ist, der am Ende zeigt, ob die Chemie stimmt und Bewerber oder Bewerberin und Unternehmen zusammenpassen. Die Targobank hat sich deshalb bereits

„Für die Bank ist es wichtiger, den Menschen hinter der Bewerbung kennenzulernen, anstatt Anschreiben zu lesen.“

2020 entschieden, auf Bewerbungsmappen zu verzichten und nur noch um einen aussagekräftigen Lebenslauf zu bitten, bei einer Ausbildung ergänzt um das Schulabschlusszeugnis. Für die Bank ist es wichtiger, den Menschen hinter der Bewerbung kennenzulernen, anstatt Anschreiben zu lesen, die häufig nach sehr ähnlichen Mustern gestrickt sind. Die Maxime lautet: Wir möchten schnell mit den Kandidatinnen und Kandidaten ins Gespräch kommen.

Hierfür haben sich spätestens seit der Corona-Pandemie Remote-Interviews bewährt. Sie sparen auf allen Seiten Zeit und Ressourcen und ermöglichen gleichzeitig ein besseres Kennenlernen als reine Telefoninterviews. Im Rahmen einer Testphase während der Pandemie hat die Bank auch Bewerbungen per Video ermöglicht – ein Angebot, das aber nur vereinzelt in

Anspruch genommen wurde. Geschätzt wird hingegen der immer weitere digitalisierte und verschlankte Bewerbungsprozess, der es mittlerweile ermöglicht, sich mit nur wenigen Klicks auf eine Stelle zu bewerben. Um die Hürden für eine Kontaktaufnahme noch weiter zu senken, ermöglicht die Targobank zudem seit diesem Jahr die Bewerbung per Sprachnachricht.

Die Targobank-Tour

Digitale Tools sowie ein lebensnaher Blick auf das Berufsfeld erwarten auch die Bewerberinnen und Bewerber, die zum Einstellungstest eingeladen werden: Sie durchlaufen im Rahmen dieses Tests die sogenannte Targobank Tour. Die Kandidatinnen und Kandidaten gehen am eigenen Rechner zu Hause auf die Online-Tour, agieren dort als Azubi im echten Bank-Setting und werden von virtuellen Kunden und Kolleginnen begleitet. Dabei werden verschiedene Stationen und Aufgabenstellungen durchlaufen, bei denen es um die Kundenberatung, die Bearbeitung von schriftlichen Kundenanliegen, Telefonie und Tätigkeiten am Service-Schalter geht.

Passend zu am realen Arbeitsalltag orientierten Situationen durchlaufen die Kandidatinnen und Kandidaten im Rahmen der Tour kognitive Leistungstests – etwa zu Logik, Gedächtnis, Problemlösung und Informationsverarbeitung. Die Testaufgaben orientieren sich also sehr nah am späteren Arbeitsalltag. Feedbacks aus den Gesprächen zeigen, dass dies besonders geschätzt wird: Die Bewerberinnen und Bewerber verstehen klar, welche Qualifikationen sie für das Berufsfeld mitbringen müssen und können nachvollziehen, warum im Einstellungstest bestimmte Fähigkeiten geprüft werden. Diese Transparenz, verbunden mit einer Mischung aus verschiedenen Lernformaten, zieht sich dann auch in der Ausbildung durch: Die Bank nutzt hier Blended-Learning-Konzepte, die praxisorientierte Inhalte in Präsenz- und Online-Formaten miteinander verknüpfen und damit nahtlos an den Recruiting-Prozess anschließen. ■

AUTOR



Torsten Ledor, Abteilungsleiter Ausbildung, Recruiting & Training bei der Targobank

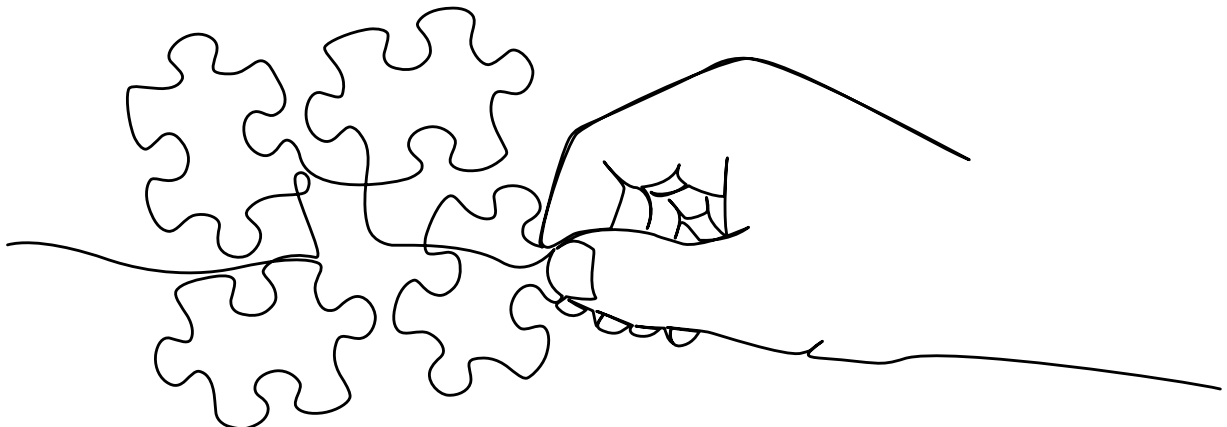


Foto: istockphoto.com, Christian Horz

Foto: stock.adobe.com, Gina Smitler



Der rechtliche Welpenschutz

Wer sich entscheidet auszubilden, sollte sich mit allen Pflichten und Sonderregeln auseinandersetzen. Wir haben Anwalt Dr. Holger Lüders gefragt, worauf bei der Beschäftigung der meist noch jungen Menschen zu achten ist.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Herr Lüders, welche arbeitsrechtlichen Besonderheiten gibt es in bezug auf Auszubildende?**

Dr. Holger Lüders: Zunächst einmal gilt festzuhalten, dass Auszubildende keine „normalen“ Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer sind, sondern dass es einen zusätzlichen gesetzlichen Rahmen für diese Personengruppe gibt, beispielsweise bezüglich der Arbeitszeiten oder dem Kündigungsschutz.

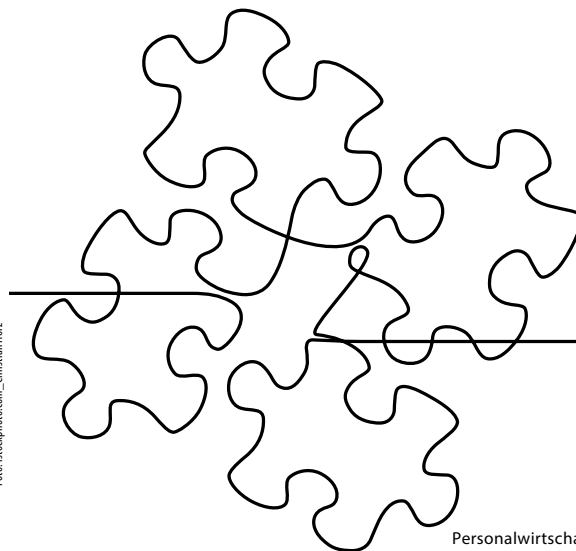
Was sind die Vorgaben bei der Arbeitszeit von Azubis?

Grundsätzlich gelten die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes auch für Auszubildende, also etwa eine regelmäßige werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden am Tag und eine Verlängerung auf bis zu zehn Stunden. Er oder sie darf über einen Zeitraum von sechs Monaten durchschnittlich aber nicht mehr als acht Stunden pro Tag arbeiten. Ist der Azubi noch minderjährig, gilt allerdings das Jugendarbeitsschutzgesetz. Dann gibt es eine festgeschriebene Stundenzahl von höchstens 40 Stunden wöchentlich.

Auszubildende haben meist wöchentlich Unterricht in der Berufsschule. In dieser Zeit sind sie vom Arbeitgeber bezahlt freizustellen. In welchen Fällen kann es eine Ausnahme von dieser Freistellungspflicht geben?

Die Berufsschule ist Teil der Ausbildung und die Schulpflicht einzuhalten. Berufsschulzeit ist demzufolge auch Arbeitszeit. Es gibt aber Einzelfälle, in denen der Azubi wiederum von der Schule freigestellt werden kann. Denkbar sind bestimmte Veranstaltungen des Arbeitgebers, bei denen der Auszubildende zwingend anwesend sein muss. Das muss mit der Berufsschule abgesprochen werden und der Azubi muss die Möglichkeit bekommen, den Unterrichtsstoff nachzuholen. Zu beachten ist auch, dass ein Ausbilder ein Bußgeld riskiert, wenn er seinen Azubi vom Besuch der Berufsschule abhält.

Foto: istockphoto.com, Christian Horz



Was als Einzelfall der Ausnahme durchgeht, ist vermutlich nicht näher definiert?

Nein, ist es nicht. Das sind keine Konstellationen, die vor Gericht landen und dort geklärt wurden. So oder so sollten sich solche Anfragen des Arbeitgebers an die Berufsschule nicht häufen.

Neben dem abgesprochenen Fernbleiben von der Berufsschule kann es auch passieren, dass der Azubi den Unterricht schwänzt. Was kann der Arbeitgeber tun, wenn er das herausfindet?

Das ist eine Pflichtverletzung des oder der Auszubildenden. Der Arbeitgeber kann diese sanktionieren.

Hat der Azubi bereits die Probezeit überstanden, so ist – sofern man sich denn trennen möchte – nur noch eine fristlose Kündigung möglich. Ein bis zwei Mal schwänzen begründet aber in der Regel keine fristlose Kündigung – schon gar nicht ohne vorherige Abmahnung. Daher ist es bei Azubis besonders wichtig, die Probezeit wirklich zur Überprüfung des Ausbildungsverhältnisses zu nutzen und bei frühzeitigen Pflichtverletzungen genau hinzusehen, ob das Ausbildungsziel erreicht werden kann.



Dr. Holger Lüders ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek.

Foto: Foto: Heuking Kühn Lüer Wojtek

Das ist möglich und ist dem Auszubildenden in bestimmten Konstellationen auch zu raten. Die Probezeit ist also auch für diese Partei wichtig, denn drei Jahre können lang sein, wenn man unzufrieden ist oder nicht die erhoffte praktische Ausbildung erfährt. Auch nach der Probezeit ist ein Wechsel aber noch möglich – er oder sie braucht nicht wie der Ausbilder einen wichtigen Kündigungsgrund, sondern kann jederzeit ordentlich kündigen. Wir etwa haben kürzlich erst eine Auszubildende zur Rechtsanwaltsfachangestellten zum Ende des ersten Ausbildungsjahres übernommen. In der kleinen Kanzlei, in der sie vorher war, war sie unglücklich, und dieses erste Jahr war für sie hinsichtlich der Ausbildung ein verlorenes.

Viele Azubis möchten die Ausbildung verkürzen, da vor allem im letzten halben Jahr in der Berufsschule häufig nur der Stoff wiederholt wird zur Prüfungsvorbereitung. Können das Azubi und Ausbilder unter sich ausmachen?

Ja, wenn die geforderten Voraussetzungen für einen solchen Antrag vorliegen. Die Berufsschule ist nur indirekt beteiligt, weil teilweise auch die Noten einen solchen Antrag rechtfertigen müssen.

Hat das Nichtbestehen der Abschlussprüfungen eine Auswirkung auf das Ausbildungsverhältnis?

Das Ausbildungsverhältnis würde dann automatisch verlängert. Wenn der Azubi aber im Zweitversuch ebenfalls durchfällt, endet das Ausbildungsverhältnis quasi automatisch. Es bedarf keiner Kündigung. Allerdings sollte der Arbeitgeber durchaus darauf hinweisen, dass die Ausbildung mit dem endgültigen Nichtbestehen der Prüfung beendet ist.

Was, wenn der Arbeitgeber das nicht tut?

Wenn er oder sie einfach im Betrieb weiterarbeitet und der Arbeitgeber dies hinnimmt, entsteht ein normales Arbeitsverhältnis. Dieses wird nach den üblichen Sätzen einer ungelernten Arbeitskraft vergütet. Der Arbeitgeber muss hier tätig werden und kann das Weiterarbeiten nicht einfach so laufen lassen. Wenn er die Arbeitskraft weiter annimmt, kann er sich später nicht mehr darauf berufen, dass die Ausbildung endete und somit auch das Arbeitsverhältnis. Selbiges gilt auch, wenn der oder die Azubi die Prüfung bestanden hat. Im Grunde ist mit bestandener Prüfung das Ausbildungsverhältnis beendet, außer die Person wird einfach weiterbeschäftigt.

„Zu beachten ist, dass ein Ausbilder ein Bußgeld riskiert, wenn er seinen Azubi vom Besuch der Berufsschule abhält.“

Wie lange ist denn die Probezeit bei Azubis?

In der Regel beträgt sie mindestens einen Monat und höchstens vier Monate. Einvernehmlich kann man auch ganz darauf verzichten, aber die vier Monate dürfen in keinem Fall überschritten werden. Wenn ein oder eine Azubi die Schule schwänzt, empfehlen wir noch einmal mehr als sonst schon, das Gespräch zu suchen, um die Gründe für das Fernbleiben zu erfahren. Dabei sollten Arbeitgeber nicht vergessen: Azubis sind manchmal Jugendliche, die in ihrem Arbeitsleben noch nicht so gefestigt sind. Da hat der Arbeitgeber in gewisser Hinsicht auch einen Erziehungsauftrag.

Es ist ebenso denkbar, dass der oder die Auszubildende mit dem Arbeitgeber unzufrieden ist – und nicht nur andersherum. Können sie dann problemlos den Ausbildungsbetrieb wechseln?

Wie schaut es mit zugewanderten Auszubildenden aus – was muss der Arbeitgeber beachten?

In erster Linie gibt es Pflichten aufseiten des Azubis. Er oder sie unterliegt wie alle anderen in Deutschland der Meldepflicht. Zudem muss eine Arbeitserlaubnis vorliegen, wenn die Person von außerhalb der EU eingewandert ist. Nach der Arbeitserlaubnis sollte der Arbeitgeber natürlich fragen und sie sich vorlegen lassen.

Was passiert, wenn der Person die Arbeitserlaubnis entzogen wird?

In diesem Fall ist es dem Arbeitgeber faktisch nicht mehr möglich, diese Person auszubilden, und dies ist ein Grund für eine fristlose Kündigung. Das gilt für alle Arbeitnehmenden, nicht explizit für Azubis.

Wenn es einen Betriebsrat im Unternehmen gibt, muss dieser – wie sonst auch – bei der Einstellung oder auch Kündigung von Azubis einbezogen werden. Können Auszubildende auch mitwählen oder sich gar selbst zur Wahl aufstellen?

Sie können an der Betriebsratswahl teilnehmen und sich auch zur Wahl aufstellen lassen, sofern sie schon volljährig und seit mindestens sechs Monaten im Betrieb sind. Die Betriebsratszugehörigkeit endet automatisch, wenn das Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis endet. Wird ein Azubi übernommen, bleibt er oder sie Betriebsratsmitglied. Gängiger ist aber die Mitgliedschaft in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV).

Gibt es in jedem Unternehmen eine JAV?

Wenn es einen Betriebsrat gibt, dann muss es laut Betriebsverfassungsgesetz auch eine JAV geben, sofern mindestens fünf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt werden, die noch minderjährig sind oder die sich in der Berufsausbildung befinden. Die JAV-Mitglieder nehmen auch an Betriebsratssitzungen teil und sind bei Besprechungen zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber dabei. Was noch wichtig zu wissen ist: JAV-Mitglieder haben einen Anspruch auf eine Übernahme in ein Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit, den sie innerhalb der letzten drei Monate vor Beendigung der Ausbildung schriftlich bei dem Arbeitgeber geltend machen können.

Sie sagten schon, dass Auszubildende einen besonderen Kündigungsschutz genießen. Kommt es in einem Unternehmen zu Massentlassungen, sind sie also außen vor, richtig?

Ganz genau. Sie haben ja auch gar kein reguläres Arbeitsverhältnis. Anders wäre es aber, wenn die Ausbildung nicht mehr umsetzbar ist.

„Bei zugewanderten Azubis muss eine Arbeitserlaubnis vorliegen, wenn die Person von außerhalb der EU eingewandert ist.“

Wann wäre das der Fall? Wenn dem Ausbilder oder der Ausbilderin gekündigt wird?

Nein, eher wenn beispielsweise die Produktion geschlossen oder ins Ausland verlegt wird und es sich etwa um einen Auszubildenden zum Industriemechaniker handelt. Da Kleinbetriebe genauso ausbilden, spricht auch eine erhebliche Verringerung des Personals nicht gegen die Fortführung einer Ausbildung.

Können Azubis in andere Abteilungen versetzt werden, auch wenn man vorher nicht konkret eine rollierende Ausbildung mit mehreren Stationen vereinbart hat?

Ja, das ist möglich. Im Rahmen des Direktionsrechtes kann der Arbeitgeber das veranlassen. Es ist durchaus üblich, dass Azubis verschiedene Abteilungen durchlaufen, sofern es dem Ausbildungszweck zugutekommt. Einen Mechatroniker-Lehrling muss man nicht unbedingt in die Personalabteilung stecken, aber einen Azubi zum Industriekaufmann könnte man schon für eine Zeit dorthin versetzen. So ein Schritt kann auch ein sinnvolles Mittel sein, um mit etwaigen Konflikten in der einen Abteilung umzugehen. ■

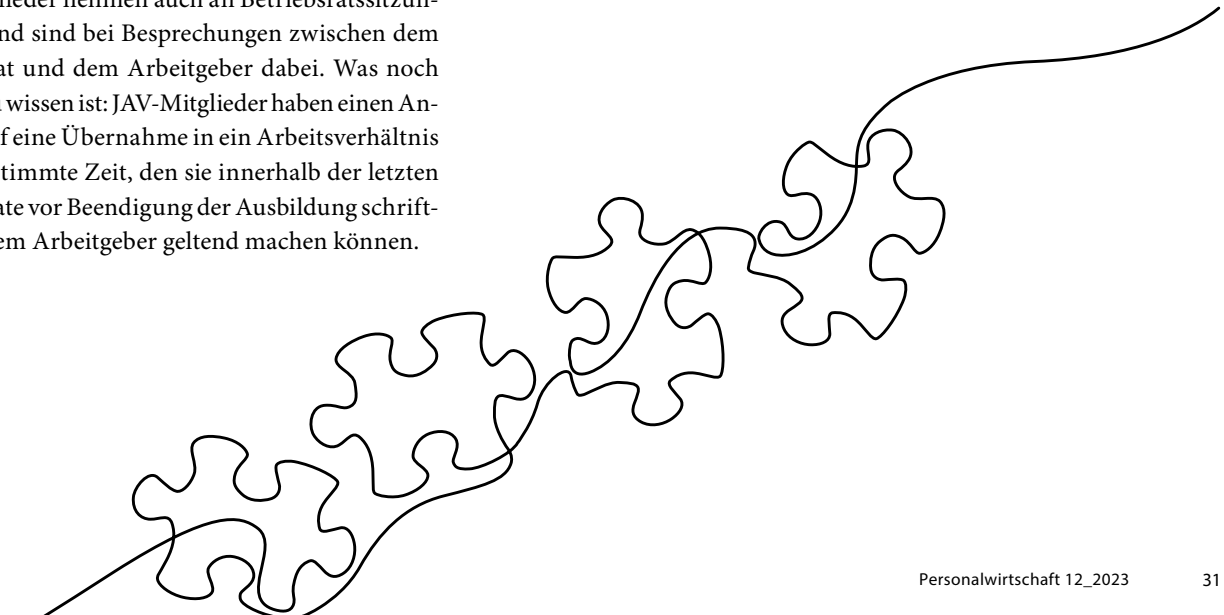




Foto: stock.adobe.com - Gina Sander

Auszahlung kann riskant sein

Für viele Unternehmen rückt Kurzarbeit wieder in den Fokus als geeignetes Mittel, um Arbeitsausfälle zu kompensieren, ohne qualifiziertes Personal entlassen zu müssen. Dabei gilt es aber einiges zu beachten.

► Kaum liegt die Corona-Pandemie hinter uns, befinden sich viele deutsche Unternehmen (erneut) im Krisenmodus. Unter anderem klagen Branchen, die aufgrund veränderten Konsumverhaltens während der Pandemie florierten, nun aufgrund der mittlerweile eingetretenen Marktsättigung über volle Lager und sind gezwungen, die Produktion zu drosseln und den neuen Marktgegebenheiten anzupassen. Unternehmen in anderen Wirtschaftsbereichen wiederum leiden nach wie vor unter gestörten Lieferketten, immer noch sehr hohen Energiepreisen, internationalen Sanktionen, den Folgen der Zinswende und der inflationsbedingten Konsumzurückhaltung.

Keine Ausnahmen mehr beim Kurzarbeitergeld

Zum 30. Juni 2023 entfielen die letzten gesetzlichen Ausnahmen, die bisher die Hürden für den Anspruch auf Kurzarbeitergeld gesenkt hatten. So genügte es bis dahin, dass mindestens zehn Prozent der Beschäftigten einen Arbeitsentgeltausfall von mehr als zehn Prozent haben. Seitdem gilt wieder, dass bei mindestens einem Drittel der Beschäftigten jeweils ein Entgeltausfall von mehr als zehn Prozent vorliegen muss.

Zur Mitte dieses Jahres fiel auch die vorübergehend eingeführte Bestimmung weg, wonach keine negativen Arbeitszeitguthaben angesammelt werden müssen, um Kurzarbeitergeld beantragen zu können. Seitdem ist dies grundsätzlich wieder eine Voraussetzung des Kurz-

arbeitergeldes. Gerade letztere Regelung verschaffte den betroffenen Unternehmen Luft – waren sie doch so nicht gezwungen, hohe Arbeitszeitguthaben ihrer Mitarbeiter abzubauen und negative aufzubauen. Dies erhöhte natürlich auch die Akzeptanz in der Belegschaft und erleichterte damit die Einführung der Kurzarbeit. Seit dem 1. Juli 2023 gilt nun wieder, dass ein Arbeitsausfall als vermeidbar gilt, wenn er durch Nutzung zulässiger Arbeitszeitschwankungen vermieden werden kann. Der Grund: Bei dem Kurzarbeitergeld handelt es sich um eine Sozialleistung zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit, nicht um eine frei verfügbare finanzielle Förderung für Unternehmen in einer Krise. Aus diesem Grund will das Gesetz mit der Pflicht zur Einbringung von Arbeitszeitguthaben dafür sorgen, dass Arbeitgeber zunächst zulässige personalwirtschaftliche Maßnahmen im Betrieb ausschöpfen, bevor Kurzarbeitergeld beansprucht werden kann.

Dies kann Unternehmen vor große Probleme stellen. Sind Arbeitszeitguthaben sehr hoch, kann es sogar längere Zeit dauern, bis sie abgebaut sind – so kann sich der Zeitpunkt hinauszögern, ab dem ein Anspruch auf Kurzarbeitergeld gegeben ist. Dabei werden – was vielen betroffenen Unternehmen nicht bewusst ist – nicht alle Arbeitszeitguthaben gleichbehandelt.

Gleitzeitmodelle

Nur Arbeitszeitregelungen, die betrieblichen Zwecken dienen, müssen abgebaut werden. Dahinter verbirgt

sich der Gedanke, dass Arbeitszeitguthaben, die für individuelle Zeitpräferenzen eines Arbeitnehmers zur Verfügung stehen, nicht „geopfert“ werden müssen, um die Voraussetzung eines Arbeitsausfalls im Betrieb bejahen zu können. Solche Arbeitszeitkonten dienen ausschließlich der individuellen Arbeitszeitgestaltung und nicht betrieblichen Zwecken. Der Arbeitgeber, der solche Flexibilisierungsvereinbarungen mit den Arbeitnehmern schließt, kann deren Abbau oder Nutzung nicht verlangen. Konkret bedeutet dies, dass Arbeitszeitmodelle wie etwa Gleitzeit privilegiert sind.

Auch die Bundesagentur für Arbeit folgt dieser Rechtsansicht. In ihren fachlichen Weisungen stellt sie klar, dass Arbeitszeitguthaben aus Gleitzeitregelungen geschützt sind und nicht abgebaut werden müssen, wenn sie der zeitlichen Größe des vereinbarten Gleitzeitrahmens entsprechen (so können zum Beispiel Zeitguthaben von bis zu zehn Stunden monatlich übernommen werden) und die zugrunde liegende Regelung eine entgeltliche Abgeltung nicht zulässt.

Flexikonten

Anders sieht es aus bei Arbeitszeitkonten, die betrieblichen Zwecken dienen. Bei diesen geht es um die Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit und nicht darum, dem Arbeitnehmer die Möglichkeit einzuräumen, individuell und einseitig über seine Arbeitszeit entscheiden zu können. Plusstunden auf solchen Arbeitszeitkonten müssen grundsätzlich zunächst abgebaut werden, um einen unvermeidbaren Arbeitsausfall annehmen zu können. Arbeitszeitkonten, die der betrieblichen Steuerung von Arbeitszeiten dienen, sind nicht geschützt. Hierunter fallen zum Beispiel Flexikontenregelungen. Darüber hinaus sieht das Gesetz Ausnahmen vor, in denen nicht privilegierte Arbeitszeitguthaben nicht abgebaut werden müssen (§ 96 Absatz 4 Satz 3 Drittes Sozialgesetzbuch). Zwei davon sind in der Praxis von besonderer Bedeutung:

So sind Arbeitszeitguthaben in der Höhe geschützt, wie sie zehn Prozent der geschuldeten Jahresarbeitszeit übersteigen. Ein Beispiel: Beträgt die geschuldete Jahresarbeitszeit 2080 Stunden (40 Wochenstunden mal 52 Wochen, Urlaub bleibt bei der Berechnung unberücksichtigt) und weist das Arbeitszeitkonto einen Bestand von 300 Stunden auf, so sind hiervon 92 Stunden geschützt und müssen nicht abgebaut werden, da maximal zehn Prozent der Jahresarbeitszeit abgebaut werden müssen, in diesem Beispielsfall also 208 Stunden. In einem anderen Ausnahmefall sind Arbeitszeitguthaben geschützt, die unverändert länger als ein Jahr bestehen. Unverändert bedeutet dabei nicht, dass das Guthaben keinen Schwankungen unterworfen sein darf. Der besondere Schutz bezieht sich im Fall von

Schwankungen auf den niedrigsten Stand, der innerhalb eines Jahres vor Beginn der Kurzarbeit erreicht wurde.

Abbau von Arbeitszeitguthaben durch Auszahlung

Mit einer entgeltlichen Abgeltung des Arbeitszeitguthabens könnten Unternehmen die Voraussetzungen der Kurzarbeit beschleunigt herbeiführen, indem das Guthaben ausbezahlt wird und so „auf einen Schlag“ in erheblichem Maße reduziert wird.

Aus der Wertung der Bundesagentur für Arbeit, nach der Gleitzeitregelungen nur dann privilegiert sind, wenn die betreffende Regelung eine entgeltliche Abgeltung nicht zulässt, kann geschlossen werden, dass in ihren Augen der Auszahlungen von Arbeitszeitguthaben unzulässig sind. Durch eine Auszahlung könnte die vom Gesetzgeber gewollte Pflicht, zunächst die Flexibilisierungsmöglichkeiten der Arbeitszeitguthaben auszuschöpfen, umgangen werden und so die Voraussetzungen der Kurzarbeit auf vom Gesetz nicht gewollte Weise in beschleunigter Form herbeigeführt werden. Es kann daher für Unternehmen riskant sein, Arbeitszeitkonten durch Auszahlung abzubauen und dann Kurzarbeitergeld zu beantragen – es droht eine Rückforderung durch die Agentur für Arbeit.

Abbauplan für Arbeitszeitguthaben

Urlaubsansprüche von Arbeitnehmern für das aktuelle Urlaubsjahr müssen dann nicht zunächst zur Vermeidung von Kurzarbeit eingebracht werden, wenn eine Urlaubsplanung besteht, etwa in Form einer Urlaubsliste, eines Urlaubsplans oder Ähnlichem. Der Urlaub wird dann zu den geplanten Zeiten genommen.

Analog hierzu ist es aus unserer Sicht ein gangbarer Weg, dass für den Abbau von Arbeitszeitguthaben ebenfalls ein „Abbauplan“ festgelegt wird. So könnten die Voraussetzungen für Kurzarbeit auf zulässige Weise beschleunigt herbeigeführt werden, bevor die betreffenden, an sich abzubauenden Arbeitszeitguthaben abgeschmolzen sind. In den Zeiten, in denen das Arbeitszeitguthaben des betreffenden Mitarbeitenden abgebaut wird, wird kein Kurzarbeitergeld gezahlt, analog zur Regelung beim Urlaub: Während des genommenen Urlaubs wird ja ebenfalls kein Kurzarbeitergeld gezahlt.

Ob eine solche Vorgehensweise zulässig ist, ist anhand der Auskünfte der Bundesagentur für Arbeit in ihren fachlichen Weisungen nicht abschließend zu beurteilen. Unternehmen, die diese Vorgehensweise konkret in Betracht ziehen, sind daher gut beraten, sich zunächst bei der für sie zuständigen Agentur für Arbeit zu erkundigen, ob sie dieser Vorgehensweise zustimmt. ■

AUTOREN



Dr. Stefan Middendorf, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Düsseldorf, smiddendorf@kpmg-law.com



Gracjan Modrzyk, Senior Associate, Rechtsanwalt, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Düsseldorf, gmodrzyk@kpmg-law.com



Der skurrile Fall des Monats

Nervende Korrekturen

Wer aus dem Unternehmen ausscheidet, hat das Recht auf ein Arbeitszeugnis. Wenn der scheidende Mitarbeitende dann allerdings mit zahlreichen Änderungswünschen nervt, wird auch der langmütigste Arbeitgeber bockig.

VON SVEN FROST

Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom
6. Juni 2023
(Az.: 9 AZR 272/22)

Urteil des Landesarbeitsgerichts Niedersachsen vom
12. Juli 2022
(Az.: 10 Sa 1217/21)

► „Wir bedauern das Ausscheiden sehr, bedanken uns für die stets gute Arbeit und wünschen in privater und beruflicher Hinsicht alles Gute.“ Ein Satz, der unter vielen Arbeitszeugnissen steht, bisweilen aber auch fehlt. Dass dies zu Problemen führen kann, zeigt der folgende Fall, der bis vors Bundesarbeitsgericht (BAG) ging.

Konkret: Eine Arbeitnehmerin hatte – offenbar in gutem Einvernehmen – ihre Stelle als „Managerin of Administration and Central Services“ gekündigt und von ihrem Arbeitgeber im März 2021 ein sehr gutes Arbeitszeugnis erhalten. Dieses enthielt eben jene bereits genannte Schlussformel. Der Frau war die Bewertung aber offenbar nicht gut genug: Sie verlangte eine Verbesserung bei ihrem Arbeits- und Sozialverhalten, die das Unternehmen auch vornahm. Aber auch danach war die Ex-Mitarbeiterin noch nicht zufrieden und beanstandete verschiedenste Formulierungen in dem Zeugnis.

Um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen, schaltete sie einen Rechtsanwalt ein, der die Korrekturen unter Fristsetzung sowie der „Androhung weiterer rechtlicher Schritte“ forderte. Der Arbeitgeber, offenbar hochgradig genervt, nahm diese Änderungen dann mutmaßlich zähneknirschend vor – ließ aber die Schlussformel mit Dank, Bedauern und guten Wünschen weg. Am Ende des Zeugnisses stand nur noch: „Frau D. verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch.“ Dass wiederum stieß Frau D. sauer auf, die klagte und verlangte, dass die ursprüngliche Schlussformel wieder aufgenommen wird.

Änderungswünsche rechtfertigen keine Verschlechterung

Beim Landesarbeitsgericht Niedersachsen hatte die Frau mit ihrer Klage Erfolg: Ihr ehemaliger Arbeitgeber wurde dazu verurteilt, die ursprüngliche Dankesformel wieder mit ins Zeugnis aufzunehmen. Dieser dachte allerdings gar nicht daran, nachzugeben und

legte Revision ein – die jedoch unlängst vom Bundesarbeitsgericht (BAG) zurückgewiesen wurde.

Die Richter urteilten, dass allein die Tatsache, dass ein Mitarbeiter eine Zeugnisänderung wünscht, den Arbeitgeber nicht berechtigt, das Arbeitszeugnis zu verschlechtern. Sonst würde er gegen das Maßregelungsverbot (§ 612 Bürgerliches Gesetzbuch) verstoßen. Auch die Streichung einer Dankes- und Bedauernsformel bedeute eine Verschlechterung. Der Arbeitgeber musste diese deshalb wieder ins Zeugnis aufnehmen.

Von seinen Bewertungen zum Verhalten oder der Leistung des Arbeitnehmers könne der Arbeitgeber nur dann abrücken, wenn ihm nachträglich Umstände bekannt werden, die eine abweichende Beurteilung rechtfertigten, so die Richter.

Ohne Flecken und Durchstreichungen

Dass es nicht nur bei der Formulierung eines Arbeitszeugnisses auf die Feinheiten ankommt, zeigen diverse Urteile der Vergangenheit. So urteilte das BAG bereits 1993, dass ein solches Zeugnis mit einem ordnungsgemäßen Briefkopf ausgestattet sein müsse, aus dem der Name und die Anschrift des Ausstellers erkennbar sind. Im gleichen Jahr entschieden die Richter auch, dass das Zeugnis auf haltbarem Papier von guter Qualität auszustellen sei. Es dürfe keine Flecken, Radierungen, Verbesserungen, Durchstreichungen oder Ähnliches enthalten. Dagegen, dass der Arbeitgeber den Zeugnisbogen faltet, damit er in einen kleineren Umschlag passt, haben die Richter jedoch keine Einwände. Das Originalzeugnis muss aber kopierfähig sein, und die Knicke dürfen sich nicht auf den Kopien abzeichnen. Last, but not least muss das Zeugnis natürlich frei von orthographischen und grammatikalischen Fehlern sein. In diesem Fall hilft immerhin die Rechtschreibkorrektur. Bei Form und Formulierung müssen sich Personalerinnen und Personaler indes auf ihre eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse verlassen. ■

Auch die Streichung einer Dankes- und Bedauernsformel ist eine Verschlechterung.

Ran an die KI mit der Personalwirtschaft!

**Testen Sie unseren
Stellenanzeigen-Generator**



Schon gewusst? Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie vollen Zugriff auf die Online-Tools der Personalwirtschaft.

personalwirtschaft.de/tools



Foto: stock.adobe.com_Generative AI

Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen



Leadership in Transformationszeiten und Orientierung beim Thema KI sind einige der Weiterbildungstrends. Diese und weitere Aspekte erörterten die Learning-Experten beim Round Table Weiterbildung.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Noch vor einem Jahr fuhren Unternehmen vieler Branchen auf Sicht: Die Energiekrise, die galoppierende Inflation Ende 2022 und die aufgrund der Corona-Pandemie stockenden Lieferketten zwangen viele zur Zurückhaltung bei Weiterbildungsmaßnahmen. Ein Jahr später befindet sich die Wirtschaft immer noch in einem schwierigen Umfeld. Der kräftige Beschäftigungsaufbau der letzten Monate ist gestoppt, die Zahl der gemeldeten offenen Arbeitsstellen sinkt, liegt aber nach wie vor bei rund 769 000, was gemessen an den letzten Jahren weiterhin hoch ist. Unternehmen wissen: Der Fachkräftemangel wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung, Digitalisierung und Dekarbonisierung verschärfen und ein „Weiter so“ nicht funktionieren. Politik und Betriebsräte fordern deshalb unermüdlich mehr und bessere Weiterbildung zur

Fachkräftesicherung. Gerade jetzt darf Arbeitgebern nicht die Puste ausgehen, sie sollten vor allem ihre Qualifizierungsmaßnahmen ausbauen. Glaubt man diversen Untersuchungen, beispielsweise der „Learning- & Skills-Studie 2023“ von Xing, kommt Weiterbildung in vielen Betrieben trotz alledem noch zu kurz – und als Benefit wird sie kaum angeboten. Ob die Qualifizierungsanstrengungen der Unternehmen ausreichen, um die Herausforderungen der Transformation zu bewältigen, können die Weiterbildungsexperten der Diskussionsrunde natürlich nicht beurteilen. Doch sie geben einen Einblick in das Nachfrageverhalten von Arbeitgebern und einen Überblick über Innovationen der Branche.

Status quo

Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Umfelds könnten Arbeitgeber wegen des Kostendrucks versucht sein, weniger Mitarbeitende für Tages- oder mehrtägige Weiterbildungen freizustellen oder ihnen weniger Möglichkeiten zur Teilnahme an E-Learning-Maßnahmen zu ermöglichen. Wie erleben es die Anbieter?

Bei der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) spürt man keine Zurückhaltung, im Gegenteil. Die ADG adressiert ihre Qualifizierungsmaßnahmen an Zielgruppen wie Banken, den Handel, Verbundgruppen sowie an Unternehmen der genossenschaftlichen Welt. Im Jahr 2023

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein, um mit ihnen über Trends und aktuelle Entwicklungen zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde von **Tim Stakenborg**, Redakteur der Personalwirtschaft, und **Christiane Siemann**, freie Journalistin, moderiert.



liegen die Teilnehmerzahlen leicht über dem Niveau vor der Pandemie bei gleichzeitig steigender Nutzung digitaler Lernformen. Inzwischen finden wieder mehr als 50 Prozent der Kurse und Trainings in Präsenz statt, während die anderen in digitalen (inklusive hybriden) Lernformaten absolviert werden. Vorstand Peter Rausch: „Vor Ort erfolgen zum Beispiel Qualifizierungen für Führungskräfte und Vorstandsmitglieder, da der persönliche Austausch für diese Langzeitprogramme unerlässlich ist.“ In Online-Formaten hingegen werden überwiegend aktualitätsgetriebene Lerninhalte vermittelt oder solche, die auf reine Wissensvermittlung abzielen. Ebenso kommen digitale Lernkanäle zum Einsatz, um Teilnehmende auf Präsenzveranstaltungen vorzubereiten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten über eine identische Wissensbasis verfügen. Gerade die neuen digitalen Lernangebote bergen das Potenzial, den Kostendruck auf Unternehmen zu vermindern, ergänzt Vice President Robert Szabó von Learnship Networks. Virtuelles Lernen habe sich aufgrund der positiven Erfahrungen der Arbeitgeber während der Pandemie etabliert. Bei Learnship Networks, spezialisiert auf Business-Sprachtraining und interkulturelle Kommunikationskompetenzen, registriert man im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit eine deutliche Zunahme von Beschäftigten aus Unternehmen, die online Fremdsprachen lernen. „HR und Weiterbildungsverantwortliche hat der Business Impact überzeugt – das Modell der Geschäftsreisen wird nicht mehr zurückkommen.“ Kommunikationsplattformen und Online-Trainings, so Szabó, seien aktuell gesetzte Formate in jedem Unternehmen. So erfolgt das Erlernen technischer Fachsprachen in interkulturellen Teams, wie beispielsweise in der Maschinenbau- oder Automotive-Industrie, mehrheitlich im Blended- oder virtuellen Synchron-Format.

Und noch ein weiterer Beweggrund motiviert Arbeitgeber, bei der betrieblichen Bildung am Ball zu bleiben. Früher wurden in Krisenzeiten Weiterbildungsbudgets eingefroren, aber die Spielräume für Beratungsinvestitionen waren relativ krisenresistent, berichtet Alexander Gottein, CEO von ComTeam. Jetzt lasse sich beobachten, dass eher die Geldtöpfe für Beratungen unter Druck kommen, aber an Trainingsmaßnahmen werde auch in wirtschaftlich schwierigeren Situationen nicht so schnell gespart. „Mitarbeitende erwarten ganz klar, dass ihr Wunsch nach Weiterbildung erfüllt wird. Aus unternehmerischer Sicht handeln

die Verantwortlichen daher so, dass sie ihre Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität nicht gefährden.“ Auch bei der E-Learning-Plattform Valamis hält das Anfragehoch, das sich während der Pandemie zeigte, an. Gleichzeitig stellen sich Unternehmen erneut die Frage, welche Online-Formate sie beibehalten möchten und welche Inhalte wieder in Präsenzseminaren vermittelt werden sollen: „Einerseits möchten sie von den Kostenvorteilen virtuellen Lernens profitieren“, sagt Claudia Schulz, verantwortlich für Sales Development, „andererseits bestehen auch bestimmte Vorbehalte.“ Gerade im öffentlichen Sektor bestimmten Datenschutzaspekte die Zurückhaltung bei Weiterbildungen über eine E-Learning-Plattform.

Leadership im Umbruch

Der Transformationsdruck steigt, und keine Branche ist davon ausgenommen. Das HR-Management sowie die Verantwortlichen für Personalentwicklung erkennen, dass der Hebel zur Steuerung der aktuellen Herausforderungen im Leadership liegt. Die Weiterbildungskonzepte der ADG sind auf dieses Setting zugeschnitten, denn „sie vermitteln das Skill Set und die erforderlichen Kompetenzen, die Führungskräfte für die Transformation benötigen“, erläutert Peter Rausch. Am Beispiel der Finanzbranche verdeutlicht der ADG-Vorstand die Herausforderungen: Zum einen sind Führungskräfte mittlerweile für bis zu vier Generationen in einer Organisationseinheit disziplinarisch verantwortlich und müssen auf die unterschiedlichen Motivationen und Einstellungen zur Arbeit und Hierarchie reagieren. Zum anderen stehen sie vor der Herausforderung, Fachkräftelücken, die durch die momentan und in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehende Generation der Babyboomer entstehen, schließen zu müssen. Doch ob das sich abzeichnende Fachkräfte-Gap durch die Digitalisierung von Prozessen tatsächlich geschlossen werden kann, ist unsicher, sodass die Verantwortlichen Lösungen finden müssen, um die durch die geburtenschwachen Jahrgänge entstehende Lücke zu schließen. Neben den Personalfragen müssen Führungskräfte auf der Ebene des Business ambidextre Führung beherrschen. Rausch: „Einerseits sollen sie eine Effizienzsteigerung herbeiführen, aber andererseits parallel disruptiv dasselbe Geschäftsmodell umgestalten, um es mit einer verbesserten Zukunftsperspektive an den Start zu bringen.“ Dass Führungskräfte bei

„Führungskräfte benötigen für ihre komplexen Aufgaben

Unterstützung in Form von Coaching und Seminaren, die zum Ziel haben, die Selbstführung und die emotionale Stabilität zu stärken.“



Alexander Gottein, CEO & Partner, ComTeam AG



der Komplexität der vor ihnen liegenden Aufgaben von Schulungen sowohl in fachlicher als auch überfachlicher Hinsicht profitieren, versteht sich von selbst.

Wer will Führungsverantwortung übernehmen?

Überdies verliert die im Organigramm ausgewiesene Position Führungskraft an Attraktivität. Während vor einigen Jahren der Karriereschritt in die Führungsebene noch erstrebenswert war, „fehlt heute oft eine positive Aufladung der Rolle im Unternehmen sowie in der Gesellschaft“, erläutert Alexander Gottein von ComTeam. Der CEO beschreibt, wie der Talentnachwuchs auf eine leitende Funktion schaut: „Er sieht sich mit wachsenden Anforderungen seitens der Mitarbeitenden konfrontiert, mit den hohen Erwartungen der Unternehmensleitung, mit einer ausgeprägten Komplexität der Aufgaben, und erlebt dabei, dass eine kritische Beurteilung von Führung oft vorschnell erfolgt.“ So erklärt sich, dass Mitarbeitende, die Lust auf Führung haben, die Motivation aufgrund der teilweise überhöhten Anforderungen auf dem Karriereweg in eine solche Position oder in der ersten Führungsverantwortung verlieren. „Führungskräfte erleben die diversen Aufgaben als persönliche Herausforderungen und benötigen Unterstützung in Form von Coaching und Seminaren, die zum Ziel haben, die Selbstführung zu stärken und die emotionale Stabilität zu festigen.“ Alexander Gottein sieht es als gemeinschaftliche Aufgabe an, „zusammen mit den Unternehmen die positiven Aspekte von Führung sichtbar zu machen, Führungstalente zu identifizieren, sie gut zu qualifizieren und zu begleiten“.

Der E-Learning-Anbieter Valamis unterstützt Führungskräfte mit einer Kompetenzmanagementlösung. Das Modul kommt bei Einstellung, Talentmanagement, Ausbildung und Leistungsbewertung zum Einsatz und erleichtert durch eine Verbindung mit dem CRM- oder HR-System die Analyse der wichtigsten Daten rund um Personen, Qualifikationen und Skills. Es ermöglicht Personal- und Ausbildungsabteilungen, den Lern- und Entwicklungsbedarf genauer zu ermitteln, und integriert Lerneinheiten, sodass Beschäftigte sich die Fähigkeiten und Verhaltensweisen aneignen können, die von ihnen in ihrer Rolle verlangt werden. Zudem können auf der Plattform Communities gebildet werden: Die Mitglieder der einzelnen

Teams können miteinander interagieren, sich über Lerninhalte austauschen und so auch voneinander lernen. Oder aber die Gruppen werden von Managern genutzt, um interne Führungszirkel aufzubauen, die Wissen und Know-how austauschen.

Wissenstransfer rund um KI

Mit markigen Sprüchen wie „Werde KI-Experte in nur zwei Wochen“ werben mehr oder weniger seriöse Anbieter im Internet für Weiterbildungsseminare. Beim genaueren Hinschauen zeigt sich, dass es häufig nur um die Erklärung von Einsatzszenarien von KI geht oder um die Sprach- und Textverarbeitung mit generativer KI. Wie groß ist die Nachfrage, und welche Erwartungen haben Kunden, die sich gezielt nach Artificial-Intelligence-Schulungen erkundigen? Claudia Schulz von Valamis: „Zunächst müssen wir klären, was Unternehmen darunter verstehen.“ Einige Industriebereiche wie Automotive, Engineering und Medizintechnik meinen damit zum Beispiel den Umgang mit 3-D-Modellen. In anderen Branchen herrschten oft unklare Vorstellungen, und die Arbeitgeber wussten auch noch nicht, in welchem Prozess sie KI einsetzen können und wollen. „Momentan ist KI ein Begriff im technischen Buzzword-Dschungel zwischen Machine Learning und Data Science. Aber keiner will im Wettbewerb abgehängt werden. Am Ende des Tages sind KI-Lösungen für jedes Unternehmen noch neu.“

Auch Peter Rausch von der ADG bestätigt, dass viele Unternehmen beim Thema KI noch nach Orientierung suchen. Daher bietet die ADG zu einer Veranstaltung an, die KI-Lösungen unter anderem für den Bankenbereich vorstellen und zum Beispiel den Nutzen und Umgang mit Kundendaten und Verkaufsprognosen aufzeigen. Zum anderen fokussieren sich die Qualifizierungsangebote der ADG auf alle Aspekte rund um Cybersecurity, Datenschutz und Informationssicherheit, denn gerade Finanzinstitute müssen für die Sicherheit von Kundendaten sorgen. Beim Consulting- und Trainingsunternehmen ComTeam beobachtet man sowohl Kunden, die mit ChatGPT und anderen öffentlich zugänglichen generativen KI-Lösungen experimentieren, als auch diejenigen, die für sich noch keinerlei Anwendung sehen. Es sind aber nur einzelne, die bereits heute Unternehmensdaten mit einer leistungsstarken KI verknüpfen, um Analysen, Prognosen und Re-



„Verantwortliche müssen die ambidextre Führung beherrschen: Einerseits sollten sie eine Effizienzsteigerung herbeiführen und parallel dasselbe Geschäftsmodell umgestalten.“

Peter Rausch, Vorstand, Akademie Deutscher Genossenschaften e. V.

„Was nicht gemessen wird, kann nicht verbessert werden. Der Mangel an Wissen im Unternehmen ist einer der größten Schwachpunkte für die Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden.“



Claudia Schulz, Sales Development Representative Deutschland, Valamis Deutschland GmbH

portings zu optimieren. In Transformationsprozessen, die durch diese Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst werden, unterstütze man die Kunden häufig bei der Frage, wie sie mit den Veränderungen umgehen – als Gesamtunternehmen, als Team oder als Person.

Weiterbildungsinhalte mit KI generieren?

Wie setzen die Learning-Spezialisten selbst KI-Lösungen ein? Learnship Networks verwendet generative KI bei der Inhaltsbereitstellung. Im Bereich Fremdspracherwerb konnten die Content-Publishing-Workflows durch die Verwendung von „sorgfältigen Eingabeaufforderungen und nachfolgender Bearbeitung“ um rund 40 Prozent beschleunigt werden. Es sei aber wichtig zu beachten, so Robert Szabó, dass menschliche Expertise nach wie vor unverzichtbar ist und die KI-Tools nur eine ergänzende Funktion haben. Nicht überzeugt ist Robert Szabó von ChatGPT: Das Tool zeige eine schwankende Qualität aufgrund der unterschiedlichen Vertrauenswürdigkeit der genutzten Internetquellen. „Im Bildungsbereich stellt dies eine Hürde dar, da eine solche Inkonsistenz nicht den erforderlichen Standards entspricht. Fakten müssen exakt und fundiert sein.“ Seine Empfehlung an Unternehmen: Wer sichere und erstklassige Ergebnisse anstrebe, solle aus Gründen der Qualitätssicherung und des Datenschutzes eigene maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, die auf sorgfältig ausgewählten und überprüften Quelldaten basieren. Mit Virtual-Reality-Anwendungen hat Learnship beim Sprachtraining experimentiert und festgestellt, dass die Unternehmensinfrastrukturen dafür oft noch nicht ausgerichtet sind. Der kostenintensive Einsatz von VR in der B2B-Welt sei derzeit noch keine Realität.

Ob Weiterbildungsanbieter bei der Content-Erstellung KI einsetzen oder nicht, entscheidet sich an der Frage: Ist eine KI-Lösung kostensparend, und sind die Lerninhalte wirklich aktuell? So beschreibt es Claudia Schulz von Valamis. Bislang zeige sich, dass KI-Tools bei Verwaltungsaufgaben zeit- und kosteneffiziente Vorteile generieren. Man plane aber, auch in anderen Bereichen wie bei der Übersetzung von Inhalten mit KI-Unterstützung zu arbeiten.

In der Kombination von VR- und KI-Tools sieht Peter Rausch von der Akademie Deutscher Genossenschaften eine Innovation von morgen: Generative KI-Lösungen

schreiben die Texte, die zum Beispiel ein Avatar kommuniziert. Lernangebote könnten auf ähnliche Weise entstehen. Hier stellt sich die Frage: Ist diese Form noch klassische Weiterbildung oder schon Gamification? „Die Lernenden entscheiden, welches Format den größten Lernerfolg erzielen kann. Für die Generation, die mit der Playstation groß geworden ist, liegen in KI-getriebenen Lösungen eventuell höhere Lernanreize.“, sagt Rausch.

Remote lernen – und virtuell prüfen

Auf die Lernenden im Homeoffice, denen eventuell der Anreiz und die Motivation fehlen, haben sich die Weiterbildungsanbieter schnell eingestellt – sowohl technisch als auch inhaltlich. Microlearning, also kurze Einheiten, die Wissen vermitteln, erleichtern es, neue Informationen aufzunehmen. Wenn dazu das Teasing noch einen starken Impuls setzt, stellt sich auch die Motivation schneller ein. Inhaltlich standen in der Pandemie vor allem das Erlernen neuer Fähigkeiten wie die Teilnahme mit File-Sharing-Tools und die professionelle Nutzung von Chats im Vordergrund. Wie aber sieht es bei Prüfungen und dem Nachweis des Erlernenen aus? Funktioniert das Examinieren auch ohne persönliche Anwesenheit? Robert Szabó über das Business-Sprachtraining Learnship: „Die Proctoring-Software, also die digitale Beaufsichtigung, hat enorme Fortschritte gemacht, da immer mehr Prüfungen online stattfinden.“ Eine Reihe neuer Tools kann verfolgen, wie viele Tabs geöffnet sind, verdächtige Augenbewegungen überwachen und die Identifikation validieren. Allerdings: Wer betrügen will, lässt sich immer wieder neue Tricks einfallen, dass die Technik kaum hinterherkommt. Auch bei Valamis weiß man, dass Tests und Texte für die Kunden wichtig sind, die das Durchlaufen der obligatorischen Schulungen verifizieren wollen. Claudia Schulz: „Um sicherzustellen, dass die vorgeschriebenen Schulungen absolviert worden sind, arbeiten wir mit integrierten Quizfragen, interaktiven Punktesystemen und Berichten.“ Am wichtigsten sei das Berichtswesen, mit dem sich verfolgen lässt, wer den Kurs absolviert, wo er abbricht und mit dem Statistiken über Einzelpersonen und Gruppen erstellt werden. Dies helfe dabei, zu verstehen, ob Texte oder Tests zu schwierig oder zu einfach sind. Bei der ADG finden die Prüfungen wie etwa für das Bank-Führungs-



„Das Modell der Geschäftsreisen wird nicht mehr zurückkommen. Kommunikationsplattformen und Online-Training sind heute gesetzte Formate in jedem Unternehmen.“

Robert Szabó, Vice President Learning Science, Learnship Networks GmbH

seminar, das Managementprogramm für die oberste Personalebene oder die diplomierten Abschlüsse zum Nachhaltigkeit- oder Digitalisierungsmanager nach wie vor in Präsenz statt. Dennoch können Lernerfolge auch in hybriden Veranstaltungen überprüft werden. Vorstand Peter Rausch: „Die Möglichkeit, einen Prüfenden digital hinzuschalten, ist inzwischen zur Normalität geworden. Als Leistungsnachweise für Remote-Lernende werden auch Hausarbeiten anerkannt, die sich mit einem spezifischen Thema befassen.“

Das sollte auf keiner PE- und HR-Agenda fehlen

Unternehmen wollen fit für die Zukunft sein, haben aber nicht immer den Weiterbildungsbedarf auf dem Plan. Auch Mitarbeiterbefragungen helfen in dieser Hinsicht nicht unbedingt weiter, denn es geht um Future Skills für Unternehmen, die in den nächsten Jahren relevant sein werden. Um diese zu erkennen, bedarf es einer konsequenten Personalplanung. Peter Rausch appelliert an Verantwortliche, das Thema Demografie stärker in den Mittelpunkt zu stellen. „Unternehmen benötigen jetzt eine strategische Personalplanung. Derzeit entsteht der Eindruck, dass viele Unternehmen im Blindflug mit hoher Geschwindigkeit steuern und nicht wissen, wie sich ihre

Belegschaften entwickeln werden.“ Der ADG-Vorstand beobachtet, dass Fluktuations- und Verrentungsquoten häufig nicht zur Verfügung stehen, und es werde versäumt, mit Predictive Analytics einen Blick auf zukünftige Mitarbeiterbestände zu werfen und Kompetenzbedarfe zu identifizieren. „Nur wenn dieses Wissen vorliegt, haben die Geschäftsführungen eine Chance, darauf zu reagieren und sich vorzubereiten, denn Nachbesetzungen werden oft nicht funktionieren.“ Ob und welche Fachkräfte durch eine Digitalisierung von Prozessen und Automation teilweise ersetzt werden können, bleibe zudem unklar und sei damit nur begrenzt planbar.

„Die Daten im Unternehmen und deren Analyse werden noch weitgehend unterschätzt“, ergänzt Claudia Schulz von Valamis. Damit HR den größtmöglichen Nutzen aus Lernfortschritten und Compliance-Tools ziehen können, liege die größte Bedeutung in der Datenerfassung. „Was nicht gemessen wird, kann nicht verbessert werden. Daten aus Live-, Compliance- und Produktschulungen können nicht verfolgt werden. Der Mangel an Wissen darüber, wo das Lernen der Nutzenden stattfindet, und das mangelnde Verständnis darüber, wo Inhalte am besten aufgenommen werden, sind einer der größten Schwachpunkte für die Entwicklung von Mitarbeitenden.“ Das erschwere auch eine kontinuierliche nachhaltige Talententwicklung. Dem schließt sich Robert Szabó an. Seine Empfehlung an Learning- & Development-Führungskräfte: Kompetenzbasierte Personalauswahl und Talentmanagement aktiv betreiben und gleichzeitig die Ausbildungsmaßnahmen mit den strategischen Zielen auf höchster Unternehmensebene verbinden. „Es stehen mehr Daten zur Verfügung als je zuvor, und eine intelligente Nutzung dieser Daten kann zu großartigen Ergebnissen führen.“

Einen Impuls für die Weiterbildungsplanung 2024 gibt Alexander Gottein von ComTeam: Für viele Unternehmen sei es wichtig, wesentlich mehr Mitarbeitende von den Inhalten aus den Führungskräfteprogrammen profitieren zu lassen. „Die Anforderungen wie unternehmerisches Handeln, Eigenverantwortung, Mut zur Entscheidungsübernahme und andere werden an die Beschäftigten auf fast jeder Ebene bereits in ähnlicher Weise gestellt.“ Deshalb sollten auch sie ein entsprechendes Mindset mit auf den Weg bekommen und passende Kompetenzen erwerben können. ■

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IN KÜRZE

- 1** Mitarbeitende erwarten, dass ihr Wunsch nach Weiterbildung und Entwicklung erfüllt wird. Arbeitgeber, die dem nicht nachkommen, verlieren an Attraktivität, gerade weil digitale Lernangebote recht kostengünstig sind.
- 2** Fortbildungen im Bereich Leadership haben nach der Pandemie ein größeres Gewicht erhalten, weil die Erwartungen und der Druck auf Mitarbeitende und Führungskräfte größer werden und Mitarbeitende eigenverantwortlicher arbeiten.
- 3** Unternehmen suchen beim Thema KI nach Orientierung; viele wissen noch nicht, in welchen Prozessen sie eingesetzt werden soll.
- 4** Ob und welche Fachkräfte durch eine Digitalisierung von Prozessen und Automation teilweise ersetzt werden können, ist noch unklar.
- 5** Im Bildungsbereich stellt der Einsatz von generativer KI ein Problem dar, da nicht gesichert ist, ob die Fakten aktuell und fundiert sind.



**Bis 75 % Rabatt
für Unternehmen**



Die Geschäftskunden-Abonnements der F.A.Z.

Erfolg entsteht aus Wissen.

Schließen Sie sich führenden Unternehmen an, deren Mitarbeiter bereits heute von der exzellenten Wirtschafts- und Finanzkompetenz der Frankfurter Allgemeinen Zeitung profitieren. Sichern auch Sie sich unsere digitalen Angebote zu **attraktiven Konditionen für Geschäftskunden**.



Jetzt informieren unter **faz.net/business** oder anrufen
und persönliches Angebot einholen: **(069) 75 91-11 22**



Entwicklung vor Qualifikation

Unternehmen können dem Arbeitskräftemangel mit Weiterbildung begegnen. Anstatt bereits passende Kandidaten im Markt zu suchen, sollte HR auf unkonventionelle Lebensläufe achten und dieses Personal dann entwickeln.

► Die Hälfte der Deutschen wünscht sich mehr Weiterbildung im Job, hat dafür aber weder genug Zeit noch Geld. Das ist das Resultat einer Meinungsumfrage, die das Job-Netzwerk XING gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut Appinio durchgeführt hat. Fast alle Befragten (94 Prozent) gaben an, dass Weiterbildung eine positive Auswirkung auf die persönliche Karriereentwicklung habe. Die Umfrage zeigt: In Zeiten des fortschreitenden Arbeitskräftemangels sind Unternehmen gezwungen, in die Personalentwicklung zu investieren, denn branchenübergreifend sind vor allem hoch qualifizierte Mitarbeitende – zu denen neben Akademikern auch Absolventen einer Fortbildung wie Meister, Fachwirte oder Techniker zählen – kaum noch zu finden. Zwischen den Jahren 2013 und 2022 ist die Fachkräftelücke in dieser Gruppe um 405 Prozent gestiegen, ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft.

Bewerbungsvoraussetzungen senken

Wenn Firmen feststellen, dass sie weniger Bewerbungen in diesen Berufsgruppen erhalten, können sie etwa ihre Bewerbungsvoraussetzungen ändern. Ein Beispiel ist SAP: Der Softwarekonzern hat vor einigen Monaten verkündet, künftig auch Bewerberinnen und Bewerber ohne Hochschulstudium zu Vorstellungsgesprächen für IT-Jobs einzuladen. Das sollte nicht nur für die IT-Branche gelten. Bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen setzen Arbeitgeber generell noch zu oft auf formale Qualifikationen, wie einen bestimm-

ten Studienabschluss, gute Noten sowie einen geradlinigen Lebenslauf. Diese Anforderungen erfüllen vor allem Bewerber, die aus gutem Elternhaus kommen und sich dank finanzieller Unterstützung voll auf ihr Studium oder ihre Ausbildung konzentrieren konnten. Mitbewerber, die sich ein Studium mit Nebenjobs selbst finanzieren mussten oder neben ihrer Vollzeitstelle eine Weiterbildung absolviert haben, fallen wegen ihrer ungeraden Vita oft durchs Raster. Dabei haben sie mit ihrem Engagement bereits bewiesen, wie motiviert und diszipliniert sie sind. Unternehmen sollten diese Bewerbergruppen im Recruiting vermehrt adressieren und die Recruitingverfahren anpassen. Potenzielle Bewerber könnten zunächst in einer E-Mail mit wenigen Sätzen beschreiben, warum sie den Job haben wollen, was sie dafür mitbringen und wo sie ihre Fähigkeiten bereits eingesetzt haben. Anschließend erhalten die Kandidaten Probeaufgaben, sollen etwa beschreiben, wie sie ein fiktives Problem lösen würden. Über solche Auswahlverfahren können Personalverantwortliche erkennen, ob sich jemand ohne einen formalen Abschluss als Mitarbeitender eignen könnte.

Aus- und Weiterbildung verkürzen die Personalsuche

Mit entsprechenden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich auch Beschäftigte, deren Qualifikation noch zu niedrig ist, zu den dringend benötigten Fachkräften entwickeln. Das zeigt ein Beispiel aus

dem Handel, wo der Personalmangel seit Jahren spürbar ist. Um auch weiterhin Fach- und Führungspositionen besetzen zu können, ging ein Handelskonzern dazu über, Aus- und Weiterbildungsprogramme für Quereinsteiger und Studienabbrecher zu etablieren. Sowohl in Stellenausschreibungen als auch in der Öffentlichkeitsarbeit kommunizierte das Unternehmen, dass es offen für Bewerber aus verschiedenen sozialen Schichten ist – auch wenn diese noch nicht alle Stellenanforderungen erfüllen.

Der Konzern hatte erkannt, dass geringer Qualifizierte einzustellen und weiterzubilden günstiger ist, als monatelang erfolglos nach dem Wunschkandidaten zu suchen. Eine Berechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung unterstützt diese Aussage: Demnach stiegen die betrieblichen Recruiting-Kosten von Juni 2010 bis Juni 2022 um durchschnittlich 13,7 Prozent, was unter anderem auf eine längere Suchdauer sowie eine höhere Zahl von Suchkanälen zurückzuführen sei. Eine Analyse des Jobportals StepStone kam zu dem Ergebnis, dass eine unbesetzte Stelle im Schnitt 29 000 Euro kostet; bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten steigen die Kosten auf über 73 000 Euro.

Weiterbildungsangebot kann über Arbeitgeberwahl entscheiden

Aber nicht nur um Personalbedarfe durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen zu decken, sind Weiterbildungsangebote für Unternehmen wichtig. Wer in Weiterbildung investiert, stärkt seine Arbeitgebermarke und die Retention – auch in Krisenzeiten. Neben einem guten Gehalt und flexiblen Arbeitszeiten

wünschen sich Berufstätige, ihr Wissen zu erweitern. Das bestätigt eine von Bitkom und der Personalberatung HR Pepper durchgeführte Umfrage unter 1300 Berufstätigen aller Branchen, darunter Geschäftsführende, leitende Angestellte sowie Angestellte ohne leitende Funktion: 89 Prozent finden Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig, für 84 Prozent sind sie sogar ein relevantes Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Mit individuellen Entwicklungsmaßnahmen und Karrierepfaden können Unternehmen ihre Fach- und Führungskräfte nicht nur langfristig fördern, gut ausgebildete Beschäftigte sind in der Regel produktiver, was sich in den Geschäftsergebnissen widerspiegeln kann. Für Vorgesetzte sollte es daher selbstverständlich sein, in Mitarbeitergesprächen aktuelle Jobrollen zu analysieren und künftige Anforderungen zu identifizieren. Zur Sprache kommen sollte ebenfalls, was jemand im aktuellen Job besonders gern macht, welche Aufgaben er vielleicht lieber abgeben oder welche er gern übernehmen würde. Im besten Fall vereinbaren Führungskräfte mit ihren Teammitgliedern individuelle Lernziele, für deren Erreichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann selbst verantwortlich sind. Vorgesetzte sollten lediglich dabei unterstützen, passende Lernangebote zu finden. Das kann ein Wochenendkurs mit IHK-Abschluss sein, ein E-Learning, das im eigenen Tempo absolviert werden kann, oder ein Mentoring. Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass Angestellte nicht nur zufriedener sind, wenn ihr Arbeitgeber in ihre persönliche und berufliche Entwicklung investiert, sie identifizieren sich auch stärker mit dem Unternehmen und denken weniger über einen Jobwechsel nach.

AUTORIN



Simone Stargardt, Geschäftsführerin, *carriere & more private Akademie Südwest GmbH*, Korb, simone.stargardt@schneller-schlau.de

HR wächst mit Erfahrung!

Ob Fachkräftemangel, Digitalisierung oder sich ändernde Bedürfnisse von Mitarbeitenden - mit klaren Strategien, passenden Methoden und einem gut ausgebildeten HR-Team reagieren Sie souverän auf aktuelle Themen und gewinnen an Erfahrung!

Jetzt weiterbilden!
taw.de/hr-management

TAW.

Mit KI zur individuellen Lernreise

Der Kommunikationskonzern Vodafone hat eine neue Weiter- und Fortbildungsstrategie. Eine neue Plattform, ausgestattet mit KI, soll Mitarbeitenden helfen, sich weiterzuentwickeln. Das Ziel sind individuelle Lernreisen, die sich an der Unternehmensstrategie orientieren.

Foto: Vodafone

► Wandel ist die größte Konstante. Neue Technologien, wie Künstliche Intelligenz, treiben und beschleunigen die Veränderungen in unserem Alltag und bei der Arbeit mehr denn je – und das branchenübergreifend. Es liegt an den Mitarbeitenden selber, Schritt zu halten und zukunftsfit zu bleiben. Wo früher galt „Wissen ist Gold“, muss es heute heißen „Skills sind das neue Gold“. In einer sich ständig verändernden Welt geht es nicht mehr darum, alles zu wissen, sondern alles zu lernen. Neugierde ist dabei die Schlüsselkompetenz für Veränderung und neue Möglichkeiten. Um mit der konstanten Veränderung Schritt zu halten, tragen auch die Unternehmen und ihre Personalabteilungen eine große Verantwortung für ihre Beschäftigten. Sie sind verantwortlich, eine Atmosphäre zu erzeugen, in der Lernen als Bereicherung empfunden wird. Bei Vodafone prägt HR eine Lernkultur, die die Neugierde der Mitarbeitenden jeden Tag fördert – Lernen muss zur Konstante werden, bedarfsgerecht und mit einem hohen Grad an Eigenmotivation.

Grow with Vodafone

Um bei den Mitarbeitenden die Lust am Lernen zu wecken, hat das Unternehmen 2022 mit „Grow with Vodafone“ eine

Plattform eingeführt, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, selbstgesteuert nach relevanten Inhalten zu suchen, um ihre persönliche Lernreise möglichst optimal zu gestalten. Unter der Motorhaube der Plattform sitzt Künstliche Intelligenz. Sie ist der Antrieb für die individuelle Lernreise und schlägt den Beschäftigten Lerninhalte vor, die zu ihren bisherigen Skills, aber auch zu ihren Interessen und Entwicklungswünschen passen. Das steigert die Effizienz beim Lernen.

Die digitale Grundausbildung

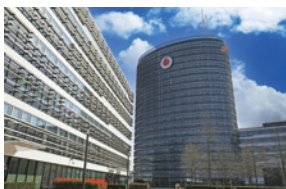
Zusätzlich möchte Vodafone seinen Beschäftigten gezielt Impulse für inhaltliche Schwerpunkte in der Weiterentwicklung geben. Deshalb hat die Personalabteilung des Unternehmens 2023 auf der Basis der Lernplattform „Grow with Vodafone“ eine zusätzliche Skill- und Lernreise entwickelt, um spezielle Fähigkeiten weiter zu stärken. Solche Fähigkeiten, die für die Unternehmensstrategie der Zukunft als besonders wichtig eingestuft wurden. Alle Mitarbeitenden erhalten so die Chance, sich in diesen Schwerpunktgebieten zu Expertinnen und Experten weiterzuentwickeln.

Doch welche Skills sind überhaupt relevant für ein Unternehmen? Und wie lassen sich solche Kernfähigkeiten definieren? Diese Fragen hat sich Vodafone global im Unternehmen gestellt. Die Entwicklungsschwerpunkte wurden dabei grundsätzlich an den drei zentralen Unternehmenszielen, die Vodafone verfolgt, ausgerichtet: Alles soll kundenzentriert eingestellt sein (Customer). Das Unternehmen möchte Prozesse für seine Mitarbeitenden und die Kunden einfach und klar gestalten (Simplicity). Und schließlich will das Unternehmen weiterwachsen (Growth). Die zentralen Skills, die Vodafone mit der digitalen Grundausbildung stärken will, zahlen allesamt

CASE STUDY

Vodafone

Fotos: stock.adobe.com, iBall



Vodafone ist nach eigenen Angaben einer der führenden Kommunikationskonzerne. Mit über 30 Millionen Mobilfunk-, fast elf Millionen Breitband-, mehr als 13 Millionen TV-Kunden und zahlreichen digitalen Lösungen erwirtschaftet Vodafone Deutschland mit seinen **rund 15 000 Mitarbeitenden** einen jährlichen Gesamtumsatz von etwa 13 Milliarden Euro.

auf die übergeordneten Unternehmensziele ein. Beispiele für Skills sind unter anderem Cyber Security, Customer Experience oder Wissen rund um Künstliche Intelligenz.

Basiswissen für alle stärken

Die digitale Grundausbildung ist der Startpunkt der Lernreise aller Mitarbeitenden. Ziel ist es, das Lernen für alle so einfach wie möglich zu gestalten. Die digitale Grundausbildung stärkt das Basiswissen und somit das gemeinsame Fundament für die global definierten Top Skills. Sie bietet jedem Mitarbeitenden pro Themenblock mit ausgewählten Lerninhalten eine allgemeine inhaltliche Einführung zum Thema. Zusätzlich gibt es jeweils Lerninhalte, die mit gezielten Anwendungen eine einfache Übertragung auf den Arbeitsalltag bei Vodafone erlauben. Um die Lernenden bestmöglich zu unterstützen, gibt es bei allen Themenblocks einen gleichbleibenden Aufbau in der Methodik, bestehend aus drei Schritten.

Klarer Aufbau der Lerninhalte

Zum Einstieg in jedes Thema helfen sogenannte Reflexionsfragen zu entscheiden, ob der Themenblock für Mitarbeitende relevant ist. Diese Reflexionsfragen beinhalten die Lernziele sowie jeweils vier bis fünf konkrete Fragen zum Themenschwerpunkt. So bekommen die Lernenden die Chance, eigenständig zu überprüfen, wie groß ihr Wissensstand im ausgewählten Themenbereich bereits ist. Das kann beispielsweise bedeuten, dass Kolleginnen und Kollegen, die im Alltag im Customer Operations Bereich nahezu durchgängig im direkten Kundenkontakt stehen, mit Blick auf Lerninhalte aus dem Segment „Customer“ oft bereits mit mehr Wissen und Erfahrungen ausgestattet sind und somit bereits auf Expertinnen- beziehungsweise Expertenniveau arbeiten. Deshalb sind für diese Personen bei der digitalen Grundausbildung Inhalte aus den Bereichen Growth oder Simplicity hilfreicher, um zusätzliches Basiswissen zu erlangen. Um effektive Lernreisen zu ermöglichen, bekommen sie die Möglichkeit, die Lerninhalte aus dem Bereich Customer zu überspringen. Die oberste Prämisse für Vodafone beim Thema Lernen: Die Beschäftigten sollen sich mit Lerninhalten auseinandersetzen, von denen sie überzeugt sind, dass diese Wachstumspotenzial für sich selbst und für das Unternehmen bringen. Lernreisen sollen aus eigener Motivation gestartet werden. Mit den Angeboten und einer offenen Lernkultur möchte das Unternehmen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, bei den Mitarbeitenden die Lust am Lernen zu wecken. Sämtliche Trainingsinhalte sind daher freiwillig abrufbar. Nach Beantwortung der Reflexionsfragen können sich die Beschäftigten mit den konkreten Lerninhalten beschäftigen. Alle Inhalte sind nur digital verfügbar und jederzeit abrufbar. Und sie sind immer in die beiden Kategorien

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Da das Projekt global entwickelt, aber lokal gelauncht wurde, galt es, viele **Stakeholder in der Kommunikation zu berücksichtigen**. Wer muss wann informiert werden? Und wer ist Experte beziehungsweise Experte für welches Thema?
- Ein Programm komplett auf Englisch zu entwickeln, um es dann auf Deutsch zu veröffentlichen, ist nicht einfach. Da teilweise auf bestehenden Inhalt zurückgegriffen wurde, musste zum Senken der Sprachbarriere immer sichergestellt werden, dass der **Inhalt sowohl auf Englisch als auch auf Deutsch** verfügbar ist.
- Alle aus dem Projekt haben Skills4All **zusätzlich zu ihrem normalen Job** gemacht. Somit waren die zeitlichen Verfügbarkeiten und Ressourcen begrenzt. Gerade in der Phase der Entwicklung war es für viele nicht einfach, alle Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten.

„Essentials“ und „Explore“ unterteilt. Die Lerninhalte in der Kategorie Essentials stärken das definierte Basiswissen. Neben allgemeinen Definitionen und Einführungen in die Themen sind hier auch immer Trainingsinhalte verfügbar, die speziell auf den Einsatz bei Vodafone angepasst wurden. Bei diesen Trainings wird gezeigt, wie die zu stärkenden Fähigkeiten schon heute im Unternehmen zum Einsatz kommen und an welchen Stellen sie künftig besonders benötigt werden. So können Mitarbeitende beispielsweise den direkten Kundenkontakt an der Hotline erleben und lernen, Kundenwünsche zu erkennen und zu erfüllen. In der Kategorie „Explore“ können bei Bedarf zusätzlich weiterführende Inhalte abgerufen werden. Nach jedem abgeschlossenen Themenschwerpunkt helfen sogenannte Learning Nudges, das gerade Gelernte mit konkreten Tipps und To-dos in den Alltag zu übertragen. Diese Hinweise sind besonders wichtig, damit die Lernenden die Relevanz für den eigenen Arbeitsalltag erkennen und das Gelernte dauerhaft anwenden.

Abschließend bekommen Mitarbeitende die Möglichkeit zu reflektieren, was sie gelernt haben und wie nun ihr Wissensstand ist. Hierzu stehen pro Themenschwerpunkt rund 15 Fragen bereit, die sich auf die erlernten Inhalte beziehen und beantwortet werden können. Wenn mindestens 80 Prozent der Fragen richtig beantwortet werden, erhalten die Mitarbeitenden für das Erlernte eine entsprechende Auszeichnung, die sie in ihrer Signatur nutzen und über die internen sozialen Medien mit Kolleginnen, Kollegen oder in Social Media teilen können.

Wie wurde die digitale Grundausbildung entwickelt?

An der rund einjährigen Entwicklung der digitalen Grundausbildung war ein globales Team, bestehend aus Expertinnen und Experten zu den verschiedenen Skills, aber auch zu den Themen digitales Lernen und Projektmanagement, beteiligt. Die Projektleitung lag bei den global tätigen Vodafone-Kolleginnen und -Kollegen in Großbritannien.

UNTERM STRICH
Was hat das Projekt gebracht?

- Mit Skills4All ist ein **Online-Lernangebot für alle Mitarbeitenden** bei Vodafone geschaffen. Ziel ist, dass alle Beschäftigten bei Vodafone die Möglichkeit bekommen, sich mit den relevanten Skills auseinanderzusetzen.
- Die Mitarbeitenden können Basiswissen zu **jobrelevanten Tools** aufbauen, verstehen, wie diese funktionieren, und Entwicklungen in der Arbeitswelt einordnen.
- Dass die Kommunikation der Inhalte **tausendfach aufgerufen und angeschaut** wurde, zeigt das Interesse der Beschäftigten am Programm und unterstreicht den Bedarf. Zukünftig soll das Programm auch für andere globale Zielgruppen zugänglich gemacht werden – dann allerdings auf Englisch.

Die interdisziplinären und diversen Projektteams wurden ergänzt um Kolleginnen und Kollegen sowie um Expertinnen und Experten aus Spanien, England, Deutschland, Ägypten und Italien. Alle Lerninhalte, die heute auf der Lernplattform „Grow with Vodafone“ zu finden sind, wurden zunächst in englischer Sprache entwickelt. Denn das Ziel ist, dass die relevanten Lerninhalte von Kolleginnen und Kollegen auch in anderen Landesgesellschaften genutzt werden können. Damit die Plattform und die Lerninhalte von Beschäftigten in Deutschland dennoch komplett ohne Sprachbarrieren genutzt werden können, wurden diese anschließend übersetzt.

Wichtig bei der Entwicklung der Inhalte war es, einerseits eine allgemeine Einführung in die Themen zu geben und andererseits den Bezug zu und die Relevanz für Vodafone herzustellen. Dazu wurden teilweise auf bestehende externe und interne Inhalte zurückgegriffen und andererseits selbst digitale Lerninhalte entwickelt. Gerade bei der Entwicklung der eigenen Inhalte war ein enger Austausch mit den internen Expertinnen und Experten sowie den Fachbereichen entscheidend für den Erfolg. Es wurde jeweils nach praktischen Anwendungsfällen und Einsatzszenarien gesucht. Für das Thema Künstliche Intelligenz wurde so zum Beispiel ein E-Learning entwickelt, in dem erklärt wird, wie wir Künstliche Intelligenz nutzen, um die Churn Rate eines neuen Produktes vorherzusagen. Für das Thema Customer wurde ein bestehendes E-Learning zum Kundenerlebniszyklus in die digitale Grundausbildung übertragen. Bisher kam dieses Training nur bei der Ausbildung von Beschäftigten im Kundenservice zum Einsatz. Hier haben nun alle Mitarbeitenden die Chance, sich mit den verschiedenen Stationen im Kundenerlebniszyklus zu beschäftigen und Kundengespräche in verschiedenen Situationen zu simulieren.

AUTORIN


Ruth Baumann, HR
Expertin, People
Development &
Engagement, Vodafone

Wie geht es jetzt weiter?

Das oberste Ziel ist es, Mitarbeitende bei ihrer individuellen Lernreise möglichst gut und umfassend zu unterstützen, sodass diese Lust haben, sich weiterzubilden und

zukunftsfähig zu bleiben. Die digitale Grundausbildung bildet somit den Startpunkt für alle. Darüber hinaus gibt es mit den sogenannten „Skill Labs“ und „Skill Accelerator“ auch bereits Programme, die gezielt für Fortgeschrittene sowie Expertinnen und Experten entwickelt wurden, um deren Skills über die Basisinhalte hinaus zu stärken. Die Skill Labs sind kurze, fokussierte Lernangebote, die darauf abzielen, spezifische Skills zu vertiefen oder zu erweitern. Kleine, dezidierte Lerngruppen kommen dafür für eine Dauer von einem bis zu fünf Tagen zusammen. Die genaue Dauer ist dabei jeweils abhängig vom Themenschwerpunkt. Es gibt sowohl theoretische als auch praktische Lernaktivitäten. Die Inhalte der Skill Labs eignen sich vor allem für Fortgeschrittene und sind als virtuelle Klassenraumtrainings mit konkreten Terminen buchbar. Hier kommen Mitarbeitende aus allen Bereichen und Landesgesellschaften von Vodafone zusammen, um die Skills zu vertiefen.

Die Skill Accelerator sind intensive Lernprogramme, die darauf abzielen, bestehendes Wissen zu den globalen Top Skills bei Vodafone zu vertiefen und über mehrere Wochen oder teilweise Monate weitreichendes Expertinnen- und Expertenwissen aufzubauen. Die Inhalte bestehen in der Regel aus einer Vielzahl von Bausteinen von Selbststudium, E-Learnings, virtuellen, von Trainerinnen und Trainern geleiteten Einheiten, Übungen, Praxisprojekten und Coachingformaten. Sie werden in Zusammenarbeit mit externen Anbietern, Branchenexpertinnen und -experten sowie Fachleuten von Vodafone entwickelt.

Kommunikation ist alles

Damit die Mitarbeitenden bei all den Lernangeboten die Übersicht behalten, wurde in Kooperation mit der internen Kommunikation im Oktober 2023 eine große Kommunikationskampagne gestartet – angeführt von der HR-Geschäftsführerin Felicitas von Kyaw, die selbst auch Lerntipps mit den Mitarbeitenden teilt und die Lernkultur im Unternehmen fördert. Neben detaillierten Erklärvideos zu den Programmen gab es seit dem Launch Anfang Oktober wochenweise Fokusartikel im Intranet beziehungsweise in der Mitarbeitendenapp für die verschiedenen Lernangebote (Skills4All, Skill Labs, Skill Accelerator). Außerdem wurde das Programm in verschiedenen internen Events beworben. Und das zahlt sich aus – die Artikel wurden schon tausendfach angeklickt. Weit mehr als die Hälfte aller Mitarbeitenden sind bereits auf der Plattform „Grow with Vodafone“ angemeldet. Damit das Engagement langfristig hoch bleibt, sind auch für die kommenden Wochen und Monate weitere Kommunikationsformate wie ein Podcast mit Arbeitsdirektorin Felicitas von Kyaw geplant. ■



Foto: stock.adobe.com, Prostock-studio

Wenn der Chatbot coacht

Erst saßen Coaches ihren Klienten in der Videokonferenz gegenüber. Künftig könnte KI dafür sorgen, dass beide Seiten enger zusammenrücken. Oder doch nicht?

VON WINFRIED GERTZ

► Daniel Kauer bezeichnet sich selbst als „Digital Native“. Der Coach und Geschäftsführer der Com-Across GmbH ist mit dem Internet aufgewachsen und wendet sich technischen Entwicklungen wie der Künstlichen Intelligenz (KI) voller Neugier zu. Diese schickt sich derzeit an, die Arbeitswelt umzukrempeln, wobei sie vor Personalentwicklung, Training und Coaching kaum haltmacht, wie auch der Round Table ab Seite 36 zeigt. Doch was können Unternehmen vom KI-Einsatz im Coaching erwarten? Wenn eigens dafür programmierte Algorithmen lernen, welche Inhalte im Coaching überwiegen und wie Coach und Coachee gemeinsam Problemlösungen herbeiführen, etwa innere Blockaden zu erkennen und diese durch immer wiederkehrende Dialogstrukturen zu überwinden, könnte ein digitales Coaching – wie Insider erwarten – schon bald das klassische „One-to-one“ ablösen. Dank KI wäre Coaching rund um die Uhr möglich. War Coaching bisher überwiegend auf die höhere Führungsebene beschränkt, könnte es auch für untere Hierarchieebenen verfügbar sein. Noch ist solche „Demokratisierung dank KI“ Zukunftsmusik. Auch für den studierten Orchestermusiker Kauer; der an der Universität Mannheim ausgebildete Posaunist sieht in seinen Coachings ausdrücklich davon ab, Chatbots als Einstiegsvariante von KI einzusetzen. „Mir ist wichtig, die Aufmerksamkeit voll und ganz auf die Person zu richten“, erklärt er. An dieser menschlichen Beziehungsebene, die durch Gestik, Mimik und Empathie geprägt wird, möchten er und seine Klienten

nicht rütteln. Auch andere digital aufgeschlossene Coaches, weiß Kauer, fremdeln noch mit KI-Ansätzen. Ihre Zurückhaltung schlägt sich in den Resultaten aktueller Befragungen nieder: Danach ist der Einfluss von KI aufs Coaching noch verschwindend gering.

Noch kein Einfluss von KI erkennbar

Stattdessen dominiert das klassische Präsenzcoaching. Während der Pandemie war es vom Online-Coaching per Videokonferenz verdrängt worden. Zu diesem Ergebnis kommt die Coaching-Marktanalyse 2023. Die Umfrage unter etwa 800 Coaches wird jährlich von der Rauen Group, Full-Service-Anbieter für Business-Coachings, durchgeführt. Lag der Anteil des Online-Coaching unter den praktizierten Coaching-Formaten vor der Pandemie bei lediglich 7,7 Prozent, stieg er im Zuge der gesetzlich verordneten Schutzmaßnahmen auf 45 Prozent – um sich aktuell bei gut 37 Prozent einzupendeln. Im Vergleich dazu kletterte das Präsenzcoaching von knapp 45 auf etwa 53 Prozent, wobei es das

„Bevor ich einen Chatbot im Coaching einsetze, muss ich den Datenschutz klären.“

Daniel Kauer, Geschäftsführer, Com-Across GmbH



Foto: Com-Across



„Chatbots können Emotionen, Empathie und menschliche Beziehungen auf absehbare Zeit nicht abbilden.“

Jule Deges, Senior Behavioral Scientist, CoachHub GmbH

Vor-Pandemie-Niveau (gut 75 Prozent) noch deutlich verfehlt. Andere Formate wie das Coaching per Telefon (circa sechs Prozent), E-Mail (1,5 Prozent) oder Virtual Reality (0,35 Prozent) fallen kaum ins Gewicht. Der Einsatz von KI beziehungsweise Chatbots wird gar nicht explizit aufgeführt, sondern entfällt auf „Sonstiges“ (1,7 Prozent).

Einen anderen Blickwinkel eröffnet die jüngste „Marburger Coaching Studie“. Rund 500 Coaches sowie 180 HR-Verantwortliche beantworteten die Fragen von Michael Stephan, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Marburg. Danach präsentiert sich der Markt für Business-Coaching trotz des Pandemie-Dämpfers vital. So habe sich die Zahl der von Unternehmen vergebenen Coaching-Aufträge in den letzten fünf Jahren verdoppelt. Davon jedoch profitieren Coaching-Plattformen, die momentan durch viel Marketing seitens der Betreiber Aufmerksamkeit erregen, nur geringfügig. Lediglich 17 Prozent der Coaches und 13 Prozent der Auftraggeber nutzen das Angebot. Wenn das klassische Business-Coaching – von der Videokonferenz einmal abgesehen – im digitalen Raum kaum stattfindet, bedeutet das keineswegs, dass innovative Ansätze wie KI-gestützte Chatbots ohne Zukunft sind. Was man von ihnen erwarten kann, nimmt allmählich Konturen an. Laut Anke Paulick, im Vorstand der International Coaching Federation Deutschland (ICF) für die Themen Wissenschaft und Digitalisierung zuständig, böten sie „erste Hilfe, wenn der Coach nicht verfügbar ist“. Auch bei der Weiterbildung von Coaches

könnten sich solche Chatbots wertvoll erweisen, etwa in der Supervision.

Chatbots sind einfach gestrickt

Bisher jedoch bleiben Chatbots meist auf Textbausteine ohne KI beschränkt, die Coaches selbst mühelos – an klassische „Frequently asked questions“ (FAQ) angelehnt – erstellen können. Laut Kauer bieten sie sich bei „nicht allzu komplexen Entscheidungen“ an. Beispiel: Was spricht bei einem beruflichen Wechsel für und gegen eine bestimmte Region? An ihre Grenzen geraten Chatbots jedoch, wenn Kauer zufolge „persönlich bewegende Themen“ für ein Coaching Anlass geben – wie bei der Beförderung zur Führungskraft. Man rückt mehr ins Rampenlicht, was oft Blockaden auslöst. Deren Ursachen vertrauensvoll auszuloten und reflektiert zu bewältigen, wäre das erklärte Coachingziel. Selbst durch KI aufgewertete Chatbots, sagt Jule Deges, Senior Behavioral Scientist beim Plattformanbieter CoachHub, „können auf absehbare Zeit Emotionen, Empathie und menschliche Beziehungen nicht abbilden“. CoachHub bringt interessierte Klienten auf seiner Plattform mit circa 3500 zertifizierten Coaches zusammen. Sollten sich die KI als Coach tatsächlich einmal etablieren, dürften sie – wie man beim ICF erwartet – zwar einem menschlichen Coach hinsichtlich Datenanalyse, Verfügbarkeit und Skalierbarkeit überlegen sein und wahrscheinlich auch vorurteilsfreier agieren. Dafür punktet der Mensch mit Intuition, Kreativität und Problemlösungskompetenz, was jeden KI-gesteuerten Chatbot überfordert.

So gesehen bleibt das Einsatzfeld für „intelligente“ Chatbots im Coaching begrenzt. Was nicht heißt, dass nicht emsig an solchen Lösungen gearbeitet wird. Ein Beispiel ist AIMY (zusammengesetzt aus „Artificial Intelligence“ und „My“), der laut CoachHub „erste KI-basierte Konversations-Coach der Welt“. Wie Deges erläutert, handelt es sich vorrangig um ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es sei, „ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und Hindernisse bei der Entwicklung von KI im Coaching zu bekommen“.

Bei der Entwicklung des Coachbots steht insbesondere das Problemfeld des Datenschutzes im Vordergrund. Was geschieht mit den Angaben zu persönlichen und geschäftskritischen Themen? Wer kann darauf zugreifen? „Bevor ich einen Chatbot einsetzen würde, müsste ich den Datenschutz klären“, betont Kauer. Angesichts des Vertrauens, das ihm Klienten schenken, darf dabei nicht geschludert werden. Hinzu kommen ethische Überlegungen. Wie lässt sich etwa verhindern, dass bei der Programmierung menschliche Vorurteile miteinfließen? Welche Konsequenzen das hätte, diese Frage bewegt auch ICF-Vorständin Paulick, wenn sie in drei

WIE BOTS IM COACHING EINGESETZT WERDEN

- **Zur Orientierungshilfe auf Websites von Coaches:** Dort kann der potenzielle Klient erste Fragen loswerden und die Einstiegshürden überwinden.
- **Zur Vorreflexion vor einer Coaching-Sitzung:** Coaches stellen im Erstgespräch ohnehin Standardfragen, das kann der Chatbot übernehmen und erste Aufgaben wie Fragen zur Selbsteinschätzung stellen.
- **Zum Follow-up nach Coaching-Sitzungen:** um die nächsten Schritte zu begleiten, was im klassischen Setting eher vernachlässigt wird.
- **Zum Selbstcoaching und zur Selbstreflexion:** etwa bei dringenden Themen, um zumindest schlaflose Nächte zu vermeiden.
- **Zur Unterstützung von Coaching-Programmen:** So können viel mehr Menschen parallel in den Genuss von Coaching kommen.

Quelle: Managementwissen online

bis fünf Jahren kostengünstig ihren eigenen Coach-Avatar erstellen, ihm ihre Stimme geben und ihre Art zu coachen beibringen könnte. Hier zeigt sich unmittelbarer Handlungsbedarf: In den ethischen Richtlinien der Coachingverbände finden sich noch keine KI-spezifischen Klauseln. Eine Lücke, die laut Paulick dringend zu schließen sei.

Der entlastete Coach

Bleibt die Frage, wie KI die Rolle des Coaches verändern wird. Sollte KI eines Tages nicht mehr aus der Coachingwelt wegzudenken sein, sieht sich Kauer beispielsweise als „Lern- und Entwicklungsbegleiter“. Hin und wieder würde er kleine Check-ups mit dem Coachee anstoßen, jedoch „wie ein Sparringspartner“ im Hintergrund bleiben. Bedingung: Ein Schutzmechanismus würde dafür sorgen, dass die KI dem Klienten keinerlei Schaden zufügt. So könnten sich einzelne Coachinginhalte erübrigen, während Coach und Coachee sich den wirklich wichtigen Themen zuwenden. Das entlaste den Coach von Routinen, meint Kauer.

Zu erwarten ist also, dass beim Coaching mehr auf Qualität und Qualifikation geachtet wird. „Mit der Entwick-

lung von KI“, sagt Deges, „wird das immer wichtiger.“ Immerhin ist „Coach“ nach wie vor keine geschützte Berufsbezeichnung, deshalb unterzieht CoachHub die Auswahl gelisteter Coaches einer strengen Auswahl. Wer als Coach künftig erfolgreich sein und effizienter mit Klienten arbeiten will, werde KI notgedrungen als Assistent nutzen müssen, erwartet Paulick. Umso häufiger und skalierbarer die Coachingthemen, bekräftigt

„Neue Berufe müssen die Chatbots erstellen oder von KI unterstützte Coachingprogramme aufbauen.“

Anke Paulick, Vorstand, ICF



„umso mehr werden KI-Bots zum Einsatz kommen“. Zudem würden sich Coaches mehr spezialisieren, etwa aufs Teamcoaching. Unterdessen würden neue Berufsbilder entstehen, ist Paulick überzeugt. „Irgendjemand muss die Chatbots ja auch erstellen oder in Firmen personalisierte, von KI unterstützte Coachingprogramme aufbauen.“ ■



ADG AKADEMIE

WEITERBILDUNG SICHERT ZUKUNFT!

Komplexität, Unsicherheit und Dynamik verlangen nach einer neuen Qualität der Führung.

Unser TOP - Trainingsprogramm Oberste Personalebene ermöglicht auch in bewegten Zeiten dauerhaften Unternehmenserfolg!



Akademie Deutscher Genossenschaften e. V.
www.adg-campus.de





Foto: stock.adobe.com - lamibos

Die Megatrends managen

HR-Outsourcing profitiert vom allumgreifenden technologischen Wandel. Bei unserem Outsourcing-Round-Table diskutierten die Expertinnen und Experten über Trends und Herausforderungen.

VON ULLI PESCH



► Auch wenn die Auftragsbücher der Outsourcer seit Jahren gut gefüllt sind und die eigene wirtschaftliche Situation auf Wachstum ausgerichtet ist, wirkt sich die aktuelle Krisensituation in einigen Branchen dennoch aus. Insbesondere die Pharma- und die Papierbranche sowie energieintensive Unternehmen verhalten sich zurzeit zumindest bei größeren Pro-

jekten zurückhaltender. Andererseits läuft das Kerngeschäft der meisten Outsourcer, die Übernahme von Zeitwirtschaft und vor allem der Entgeltabrechnung, auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten mit stabilem Wachstum.

Grundsätzlich spielt die Digitalisierung, die längst noch nicht überall Standard ist, dem Outsourcing-Geschäft in die Hände. „Ich glaube, es gibt noch sehr viele Firmen, vor allem im kleineren und mittleren Mittelstand, die ihr Wachstum aus eigener Kraft und bisher noch häufig mit Papier, Stift und Excel gemanagt haben. Und die sind gerade an einem Punkt angelangt, an dem sie merken, dass sie sich auf ihre Kernprozesse konzentrieren müssen, um ihr Wachstum fortzusetzen“, sagt Lutz Preußners, Director Sales & Customer Excellence beim Payroll-Outsourcer Paychex Deutschland. „Und sie denken zum ersten Mal über Digitalisierung und

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein, um mit diesen die Trends, Herausforderungen und Entwicklungen im HR Outsourcing zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft**, moderiert.



Outsourcing nach. Die wollen und müssen dann ihre ersten Digitalisierungs- und Automatisierungsschritte wagen.“

Viele Digitalisierungs-Einsteiger seien allerdings damit überfordert, den ersten Schritt zu gehen, weil sie zunächst überhaupt nicht wüssten, wo sie anfangen sollen. „Viele Kunden sind bereits mit dem gesamten Prozess, sich Softwarelösungen anzuschauen und zu prüfen, was eigentlich zu ihren Anforderungen passt, überfordert“, glaubt Preußners.

„Wir haben ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen, speziell im kleineren Mittelstand, teilweise mit der Digitalisierung überfordert sind“, bestätigt Monika Füllmann, Geschäftsführerin von Infonika Deutschland. „Diese Unternehmen fangen an zu digitalisieren und schaffen beispielsweise schon mal eine entsprechende Recruiting-Lösung an.“ Häufig führe das mangels Praxiserfahrung zu einem riesigen und langwierigen Projekt, für das die Unternehmen dann selbst keine Kapazitäten hätten.

Klare Vorstellung über Strukturen fehlt

Gleichzeitig fehlten klare Vorstellungen über die Prozessstrukturen, die sich dann meist während des Projekts änderten. „Und dann baut sich Frustration auf“, weiß Füllmann aus langjähriger Praxiserfahrung. Man habe deshalb die eigene Vorgehensweise gerade bei Erst-Digitalisierern im mittleren Unternehmenssegment angepasst und biete dieser Zielgruppe den Einsatz von Best Practices an. „Diese vorkonfigurierten Systeme geben wir als Standard vor. Wenn einzelne Kunden an einer Stelle dann gerne eine andere Lösung hätten, weil sie nach Praxiserfahrung genauer wissen, was sie brauchen, lässt sich das in der Regel per Change Request umsetzen.“

Natürlich spielen beim Outsourcing auch andere Faktoren eine Rolle. Speziell in der Payroll fallen zunehmend die entsprechenden Expertinnen und Experten weg. Oft sind es Babyboomer, die diesen Job seit vielen Jahren erledigen. „Einer der wichtigsten und häufigsten Gründe, weshalb immer mehr Unternehmen insbesondere die Entgeltabrechnung ins Outsourcing geben, ist die Überalterung der Abrechner“, bestä-

tigt Michael Kleine-Beckel, Vorstand der t.serv AG. „Und dann finden die Unternehmen keine Nachfolger, denn die wenigsten, die von der Uni kommen, wollen gerne Abrechner werden. Das ist zum einen kein Ausbildungsbereich an der Universität und zum anderen wenig attraktiv.“

Deshalb, so Kleine-Beckel, suchten nahezu alle Unternehmen händeringend Abrechnungs- und Zeitwirtschaftsberater. „Das ist ein klassisches Support-Thema für uns Outsourcer.“ Wichtig sei, dass der Prozess passe. Zudem müssten alle Informationen sauber fließen, und der Mitarbeitende möglichst jederzeit Zugriff auf seine Daten haben.

„Ich möchte hier noch eine andere Dimension hinzufügen. Damit unsere ständig weiterentwickelten Best Practices, mit heute unverzichtbaren digitalen Komponenten wie Self Services und Workflows, optimal zu End-to-End-Prozessen ausgeprägt werden können, brauchen wir immer das Buy-in des Kunden“, ergänzt Rainer Stork, Lead Solution Architect im Bereich Business Process Services HR von SPS Germany. Den Kunden müsse klar sein, dass es nicht ausreiche, dem Outsourcer etwa nur die aktuelle Excel-Liste zu geben, damit dieser dann mit diesen Vorgaben eine automatisierte Schnittstelle entwickle, so Stork weiter. Weil auch der Kunde intern von gewissen Prozessänderungen betroffen ist, sei es Aufgabe des Outsourcers, ihn in die Lösungsfindung einzubinden und aus seiner Sicht auf die Prozesse zu blicken. Nur so gelinge die Umsetzung eines optimierten Gesamtbildes. „Wenn ich nur die alten Prozesse übernehme und irgendwo ein paar digitale Funktionen anhänge, dann habe ich aus einem schlechten manuellen lediglich einen schlechten digitalisierten Prozess gemacht.“

Kunden müssen in Lösungsprozesse eingebunden werden

Auch für Sebastian Vornweg, Vertriebsleiter bei VRG HR, spielt der Digitalisierungsgrad im Hinblick auf die Bereitschaft der Kunden, zunächst mit der Abrechnung ins Outsourcing zu gehen, eine Rolle. „Es sind vor allem die kleinen und mittleren Firmen, die oft wenig eigene Kapazitäten und Fachwissen vor Ort

„Wir müssen offen und flexibel in der Anbindung von Drittsystemen bleiben, denn der Trend in Richtung End-to-End-Digitalisierung und Outsourcing wird sich fortsetzen.“

Monika Füllmann, Geschäftsführerin, Infonika





haben, die sich jetzt mit Digitalisierung, beispielsweise der Einführung der elektronischen Personalakte oder dem Aufbau eines Mitarbeiterportals, beschäftigen müssen.“ Größere Unternehmen, die über entsprechende Kapazitäten verfügten, so Vornweg, hätten einen anderen Ansatz beim Outsourcing: Für sie stünden Recruiting- und Talent-Management-Lösungen im Fokus, um die dringend benötigten Fachkräfte zu beschaffen und diese dann weiter zu qualifizieren. „Und genau hier entsteht dann ein erhöhter Workload in der Personalabrechnung, der gern an einen Dienstleister abgegeben wird. Wichtig ist am Ende des Tages, dass die End-to-End-Prozesse zwischen Mitarbeitenden, Management und HR-Abteilung möglichst transparent sind und funktionieren.“ Thomas Zimmermann ist Country Manager der deutschen ADP-Tochter ADP Employer Services. Er weist auf einen weiteren Aspekt im Hinblick auf Digitalisierung und Employee Experience hin: „Ich erlebe immer wieder, dass Kunden, wenn sie von Employee Experience reden, damit meinen, für Mitarbeitende müsse eine positive Arbeitsumgebung, eine Wohlfühl-Atmosphäre geschaffen werden.“ Produktivere, loyalere Mitarbeiter, die sich im Unternehmen wohlfühlten, seien seit Jahren immer wieder ein Thema. In seinem eigenen Unternehmen gebe es seit Langem nur noch E-Payslips mit Charts, die den Mitarbeitenden beispielsweise Vormonatsvergleiche erlaubten, mit denen man die eigene Finanzplanung erledigen könne und vieles mehr. „Die Kolleginnen und Kollegen, die ich kenne, sind alle sehr zufrieden damit.“

Fachkräfte und Mitarbeiterbindung

Weil es um zu digitalisierende Prozesse geht, um die Auswahl des richtigen Outsourcing-Partners und die zur bestehenden Infrastruktur passenden Tools, müssen HRler, neben berechtigtem Eigeninteresse an diesen Aufgaben, über ausreichend Fachwissen verfügen. Eine Forderung, der sie sich seit Jahren stellen müssen. Während der Pandemie im Lockdown konnten Personalabteilungen zeigen, dass sie viel dazugelernt haben und so, mit Unterstützung der IT, die Beschäftigungsfähigkeit eines Großteils der

Mitarbeitenden sicherstellen konnten. Seither ist das Arbeiten im Homeoffice fester Bestandteil in nahezu allen Unternehmen.

Michael Kleine-Beckel, Vorstand bei t.serv, erklärt dazu, im SAP-Umfeld sei die Beratung vom Homeoffice aus schon länger üblich. Die Durchführung der Entgeltabrechnung im Homeoffice hätten allerdings vor der Pandemie viele Kunden untersagt. „Da war natürlich Corona insofern ein Glücksfall, weil wir dann den Kunden sagen konnten, dass wir die Abrechnung auch von dort aus durchführen können.“ Kleine-Beckel sieht eine Herausforderung darin, dass viele Neueinstellungen nur noch im Homeoffice arbeiten wollten oder nur noch einmal im Monat in das nächstgelegene Büro kommen möchten. „Hierdurch haben diese Mitarbeitenden häufig keine starke Bindung mehr an das Team. Und dann wird es schwierig, sie auf Dauer im Unternehmen zu halten.“

Kreativität ist gefragt

Potenziellen neuen Mitarbeitenden muss mehr geboten werden als Kicker oder Obstkorb: „Was uns bei dieser Diskussion sehr geholfen hat, war, dass wir zu 100 Prozent auf Remote-Arbeit umgestiegen sind“, sagt Lutz Preußners. „Im Hinblick auf die Besetzung offener Stellen, vor allem bei den Payroll-Spezialisten und -spezialistinnen, war das für uns der Gamechanger. Das hat den Kreis der Kandidaten so massiv erweitert, dass wir jetzt sogar in der Lage sind, die Besten auszuwählen. Das war vorher so nicht möglich.“ Dasselbe macht man bei SPS Germany: „Nur haben wir damit unseren Partner Academic Work beauftragt, der für uns Ausbildungsprogramme für Entgeltreferenten und auch für SAP HCM Consultants, die im Fachkräftemarkt rar gesät sind, durchführt“, erklärt Rainer Stork. „Die Fachkräfte brauchen wir dringend, um unsere Services in der notwendigen Qualität erbringen zu können.“

Man habe das Ausbildungsprogramm zusammen mit Academic Work aufgesetzt, um immer genügend eigene Fachkräfte auszubilden und diese dann mit konkreten individuellen Karriereplänen und Personalentwicklungsmaßnahmen auch langfristig zu



„Die wenigsten, die von der Uni kommen, wollen gerne Abrechner werden. Das ist zum einen kein Ausbildungsbereich, zum anderen wenig attraktiv.“

Michael Kleine-Beckel, Vorstand, t.serv

„Mit Generative AI wird sich die Art, wie Software gebaut wird, rapide verändern. Das hat mit dem jetzigen Status quo nichts mehr zu tun.“



Lutz Preußners, Director Sales & Customer Excellence, Paychex

binden, ergänzt er. Ohne solche Maßnahmen sei das nicht mehr zu schaffen. Stork weiter: „Das ist ja auch eine Herausforderung für die Personalabteilung, die im Rahmen von Employer Branding stets versuchen muss, gute Arbeitskonditionen anzubieten.“ Und man wolle als Outsourcer und Arbeitgeber die ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden so lange wie möglich halten, denn Outsourcing benötigt auch Stabilität. „Wenn sie fünf Jahre in einen guten Mitarbeitenden investiert haben, und plötzlich erhält dieser ein anscheinend besseres Angebot und entscheidet sich zu wechseln, ist das sehr ärgerlich. Deshalb tun wir alles, um dies zu verhindern.“

Nicht mehr ohne KI & Co

Aber nicht nur der Fachkräftemangel bewegt die Gesprächsrunde: „Ich glaube, dass die administrativen Prozesse sukzessive abnehmen und dann von KI übernommen werden“, sagt Sebastian Vornweg. Das betreffe Aufgaben wie zum Beispiel Arbeitszeugnisse schreiben oder Betriebsvereinbarungen erstellen, meint er. „Das wird helfen, einiges an Kapazitäten bei Personalern freizusetzen und sich um andere Aufgaben kümmern zu können.“

Im Hinblick auf den nach wie vor akuten Mangel an Entgeltabrechnern betont er: „Der eigentliche Payroll-Experte wird immer wertvoller und, wenn man so will, seine Position als Wissens-Leuchtturm immer hochwertiger.“ Payroll-Expertise werde sich bei wenigen hoch spezialisierten Fachkräften zentralisieren und weiterhin gebraucht werden, ist er sich sicher. „Die gesamte Administration aber, die Prozesse, die davor liegen, werden irgendwann durch

jemand anderen, eine KI oder automatisierte Abläufe in Rechenzentren übernommen“, so Vornweg.

Kein Technologiethema bewegt die Gemüter zurzeit mehr als das der Künstlichen Intelligenz (KI). Viele Unternehmen sehen im Einsatz von KI – auch im Personalbereich und im Outsourcing – enorme Chancen, Prozesse weiter zu automatisieren und damit auch Lücken im Fachkräftemangel schließen zu können. Lutz Preußners zeichnet ein klares Bild zur Unternehmenszukunft mit KI: „Zum Beispiel wird sich mit Generative AI die Art, wie Software gebaut wird, rapide verändern. Das hat mit dem jetzigen Status quo nichts mehr zu tun.“ Die Chancen seien riesengroß, so Preußners. „Eine große Herausforderung wird es allerdings sein, den Spagat zu bewältigen, personenbezogene Daten in KI-Systemen zu halten und gleichzeitig die DSGVO-Anforderungen zu erfüllen. Gleichzeitig wird sich unsere Arbeitsweise massiv verändern. Ich kann für mich sagen, ich kann noch gar nicht umreißen, was der Einsatz von KI alles verändern wird. Das wird massiv sein.“

Flacht die KI-Kurve irgendwann ab?

Unabhängig von technischen Fragen weist Thomas Zimmermann auf einen seiner Meinung nach weiteren wichtigen Aspekt hin: „Als Nutzer solcher Lösungen schätze ich es, in der Kommunikation mit Avataren oder einer Künstlichen Intelligenz gut beraten zu werden oder direkt auf eine Situation reagieren zu können. Ich muss allerdings zugeben, dass ich bisher noch nicht erlebt habe, dass das intuitiv und schnell geht.“ Zimmermann: „Wenn man gute Service-Mitarbeitende hat, sind die schon noch besser

„Wenn ich nur die alten Prozesse übernehme und ein paar digitale Funktionen anhängen, habe ich aus einem schlechten manuellen lediglich einen schlechten digitalisierten Prozess gemacht.“



Rainer Stork, Lead Solution Architect Business Process Services HR, SPS Global



„Vor etwa einem Jahr war das Thema Nachhaltigkeit noch relativ neu. Heute muss man als Unternehmen ganz selbstverständlich auch dazu Stellung beziehen.“

Sebastian Vornweg, Vertriebsleiter, VRG HR

als eine KI. Und auch wenn man die Technologie weiterentwickelt – wir sind und bleiben Menschen. Und das wird meines Erachtens immer ein zentraler Aspekt in der Kommunikation bleiben.“ Vor allem, und da trifft auch er den Tenor der Runde, wenn es um Entscheidungen gehe.

Michael Kleine-Beckel vermutet, die Kurve in der KI-Entwicklung könne irgendwann abflachen. „Nächstes Jahr sind wir da allerdings wahrscheinlich noch sieben Schritte weiter als heute und nicht nur drei. So lange wird das Thema noch durch die Decke gehen.“ Wenn dann ein Wettstreit entstehe, werde sich diese Entwicklung seiner Einschätzung nach verlangsamen. „Denn wenn fünf Unternehmen individuell entwickeln, sind die nie so schnell wie eine KI, die gemeinschaftlich von ein paar Leuten oder Unternehmen getrieben wird.“

Last, but not least: Auch neues Fachpersonal, das sich sowohl mit KI als auch mit entsprechenden gesetzlichen Vorgaben im Rahmen der Nutzung von KI auskennt, wird dann benötigt werden. Ein neuer Fachkräftemangel?

Nachhaltigkeit wird zum Standard

Ein weiteres Diskussionsthema, das beim Round Table auf der Agenda stand: Nachhaltigkeit. „Bei der Diskussion um dieses Thema geht es meines Erachtens um zwei Blickwinkel“, antwortet Sebastian Vornweg auf die Frage nach der Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen. „Zum einen geht es um die Bewerber, die von potenziellen neuen Arbeitgebern wissen wollen, wie das Unternehmen in diesem Bereich aufgestellt, wie ‚grün‘ es ist. Der grüne Fußabdruck, den ein Unternehmen hinterlässt, wird

im Kampf um Talente immer wichtiger werden.“ Der andere Blickwinkel in diesem Kontext betreffe Ausschreibungen, in denen immer häufiger nach CSR, Corporate Social Responsibility, gefragt werde. „Vor etwa einem Jahr war das Thema noch relativ neu. Heute muss man als Unternehmen ganz selbstverständlich auch dazu Stellung beziehen.“

Monika Füllmann betont, dass auch bei Infoniq Nachhaltigkeitsthemen immer wichtiger werden. „Wir wollen, natürlich auch im Rahmen der Digitalisierung, aber vor allem aus Gründen der Nachhaltigkeit, keine Belege mehr auf Papier drucken und verschicken, sondern setzen auf Apps und Schnittstellen. Deshalb haben wir die Kosten für Druck- und Kuvertierservice in unseren diesjährigen Preislisten deutlich erhöht.“ Es gebe aber nach wie vor Ausnahmen, bei denen es einfach nicht anders gehe. „Das sind zum Beispiel Behindertenwerkstätten, die explizit den Postversand fordern“, fügt sie hinzu.

Bei SPS hat man das Thema ebenfalls auf der Agenda. „Ich würde zwar nicht sagen, dass wir hier eine Vorreiterrolle einnehmen, aber es ist schon so, dass dieses Thema bei uns Fahrt aufgenommen hat“, kommentiert Rainer Stork die Situation. „Ich glaube, es ist mittlerweile bei einem qualitativ hochwertigen Arbeitgeber bereits Standard, dass er insgesamt versucht, etwa die Mobilitätskosten der Mitarbeitenden und damit den eigenen CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Wir haben zum Beispiel ermittelt, dass der Pendelaufwand unserer Mitarbeitenden mehr als 50 Prozent unseres CO₂-Fußabdrucks ausmacht. Das ist schon sehr hoch. Nun treffen wir Maßnahmen, dies zu reduzieren.“ Zu den firmeninternen „grünen Maßnahmen“ gehöre selbstverständlich auch die entsprechende Kommunikation mit Bewerberinnen



„Ich erlebe immer wieder, dass Kunden, die von Employee Experience reden, damit meinen, für Mitarbeitende müsse eine Wohlfühlatmosphäre geschaffen werden.“

Thomas Zimmermann, Country General Manager ADP Germany, ADP

und Bewerbern, nicht zuletzt mit Blick auf das Employer Branding. Angestellte könnten beispielsweise ein E-Bike über die Firma bestellen, als geldwerten Vorteil versteuern und es nach drei Jahren kaufen. „Ich würde auch erwarten, dass bei Ausschreibungen das ESG-Thema verstärkt in eine Bewertung einfließt“, fordert Stork.

Im Dunst der Glaskugel

In einer zunehmend volatilen wirtschaftlichen und politischen Situation sind Prognosen, wenn überhaupt, nur kurzfristig zuverlässig. Dennoch: Wie könnte die (nahe) Zukunft des HR BPO aussehen? „Wichtig für uns als Anbieter wird sein, dass wir künftig möglichst flexibel bleiben, auch was die Anbindung von Drittsystemen anbelangt“, resümiert Monika Füllmann mit Blick auf die Zukunft des HR-Outsourcing und insbesondere auf BPO Payroll Services. „Und dass wir wirklich bedarfsgerecht anbieten können und den Kunden nicht zwingen müssen, eine Dienstleistung oder Lösung zu nehmen, die er vielleicht anders gelöst haben will.“ Neben Fachkräftemangel, Employee Experience, KI und Nachhaltigkeit könnten, meint Thomas Zimmermann, die Themen Vielfalt und Inklusion künftig stärker in den Vordergrund rücken. Das würde auch dazu führen, dass Unternehmen Anstrengungen zur Schaffung vielfältiger Belegschaften und zur Förderung dieser Kultur in Angriff nehmen müssten. Deshalb wird HR sich anpassen müssen, um diese Modelle effektiv zu unterstützen und zu managen.

Denn, auch das eine seit Jahren geäußerte Forderung: HR muss vom Verwalter zum Gestalter werden, auf die neuen Anforderungen eingehen und über den Tellerrand hinausschauen können. ■

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IN KÜRZE

- 1 Das **Payroll-Outsourcing** entwickelt sich krisenunabhängig weiterhin positiv. Krisen oder die Konzentration auf das Kerngeschäft können sich zu dessen Gunsten auswirken.
- 2 Der **Mangel an Fachkräften** ist weiterhin eine Hauptursache für die Auslagerung von Prozessen. Outsourcer steuern teilweise durch eigene Qualifizierungen oder durch Homeoffice-Angebote gegen.
- 3 Um weiterhin als wichtig wahrgenommen zu werden und bei Outsourcing-Maßnahmen mitentscheiden zu können, **muss HR ständig dazulernen** – vor allem im Technikbereich.
- 4 KI ist bisher nicht sehr in Unternehmen verbreitet. Die Verfügbarkeit von LLM und GenAI wenden das Blatt gerade. Auch im Outsourcing hält KI zunehmend Einzug. **Entscheidungen trifft nach wie vor der Mensch.**
- 5 ESG wird immer häufiger nachgefragt. **Nachhaltigkeitsthemen sind mittlerweile fast Standard** in Unternehmen. Sie werden vor allem von jungen Bewerbern nachgefragt.
- 6 Auch künftig müssen Outsourcer **hoch flexibel auf Veränderungen reagieren** können und deshalb ständig hinzulernen. Personaler müssen lernen, diverse Belegschaften zu managen.



- WEBINARE
- PITCH-EVENTS
- NETWORKING

START-UP-WISSEN KOMPAKT
WWW.GRUENDEN-WACHSEN.DE/PROJEKTE/NEXT-STEPS



Förderer:





Foto: stock.adobe.com_purilow_denis

Von der KI-Evolution zur GenAI-Revolution

Die Verfügbarkeit von generativer KI à la ChatGPT hat Unternehmen eine Vielzahl von neuen Einsatzmöglichkeiten beschert – auch in HR und im HR-Outsourcing. Der Versuch einer Momentaufnahme.

VON ULLI PESCH

► Zwar hat KI in den vergangenen Jahren vereinzelt Eingang in verschiedene Bereiche in Unternehmen gefunden, doch bisher haben laut einer aktuellen Randstad-Untersuchung nur 18 Prozent KI in mindestens einem Unternehmensbereich tatsächlich im Einsatz. In HR sind es nur fünf Prozent. Aber: Immerhin jedes vierte Unternehmen plant derzeit, KI zu nutzen.

Generative Künstliche Intelligenzen

Schon seit einigen Jahren beantworten KI-gesteuerte Chatbots Bewerberfragen, sie filtern Parameter zur Bewertung und Vorauswahl der Kandidatinnen und Kandidaten oder erkennen und ordnen automatisiert bestimmte Begriffe aus Lebensläufen. Im Onboarding begleiten sie neue Mitarbeitende dabei, sich im Unternehmen zurechtzufinden. Im Learning machen sie personalisierte Kursangebote oder sie stellen in der Personalplanung verschiedene Personalparameter zusammen, um beispielsweise über Was-wäre-wenn-Analysen verschiedene Szenarien zu simulieren. Im Übrigen: Wo KI draufsteht, ist nicht immer KI drin. Denn heute wird so ziemlich alles unter diesem Kürzel subsumiert, selbst wenn es nur um automatisierte Prozesse geht.

Seit Beginn des Jahres ziehen die Tools Generativer KI (GenAI) und großer Sprachmodelle (LLM, Large Language Model) mit bisher unbekannter Kraft die Aufmerksamkeit von Millionen Menschen auf sich. Plattformen und Tools, mit denen man sich per Keyboard oder Spracheingabe „unterhalten“ und dabei Aufgaben formulieren oder Fragen stellen kann, parlieren meist in bestem Deutsch – oft sogar mit Quellenangaben.

Wohlformulierte Marketing- und Broschürentexte, die ersten Gehversuche in Unternehmen mit LLMs wie ChatGPT, das gerade die 100-Millionen-Nutzer-Marke gerissen hat, sind oft so gut, dass manche Nutzer die von diesen Tools generierten Texte sogar denen ihrer Mitarbeitenden vorziehen. Denn wer die richtige Anfrage am Prompt, dem blinkenden Mauszeiger, formuliert, erhält die erstaunlichsten Ergebnisse: Ob es nun um kreative Textpassagen geht, die Zusammenfassungen von Texten, Büchern oder Studien, Berechnungen oder die Formulierung von Broschüren geht – die Maschine leistet Erstaunliches.

Was können die neuen Helfer?

„Das größte Potenzial generativer KI wird in der Unterstützung bei Berichten, Übersetzungen oder sonstigen Texten gesehen“, kommentiert Bitkom-Präsident Ralf Wintergerst eine jüngst vom Verband durchgeführte Studie. Hierbei wurden 603 Unternehmen in Deutschland ab 20 Beschäftigten befragt. Dem Einsatz in der Personalabteilung schrieben 26 Prozent dieses Potenzial zu. Dort werde GenAI, so die Studie, etwa zur Kommunikation mit Bewerbern eingesetzt. Das war im April. Mittlerweile ist viel hinzugekommen: Stellenbeschreibungen, Stellenan-



Foto: Bitkom

„Das größte Potenzial wird in der Unterstützung bei Berichten und Übersetzungen gesehen.“

Dr. Ralf Wintergerst, Präsident Bitkom

zeigen, Arbeitszeugnisse, Schulungsunterlagen, Mitarbeiterhandbücher und mehr. Der Kreativität bei der Eingabe von Prompts sind keine Grenzen gesetzt. Gut neun von zehn vom Bitkom befragten Unternehmen wollen künftig GenAI einsetzen.

Eine Klientel, die sich als Dienstleister um eine Vielzahl von Aufgaben im Personalbereich kümmert, sind die HR-Outsourcer. Sie zählen zu den Vorreitern, wenn es um den Einsatz von KI und vor allem GenAI geht. Im Recruitment Outsourcing etwa hat sich die neue Technik bereits etabliert. Die Verfügbarkeit von GenAI eröffnet auch hier ein weites Feld, das immer mehr Outsourcer besetzen wollen.

Ethische Fragen

Als große Herausforderung sehen die Dienstleister das Thema Datenschutz. Dafür werde noch nach passenderen technischen und regulatorischen Lösungen gesucht, so Sebastian Vornweg von VRG HR. „Für unsere BPO-Kunden müssen wir eine Definition von Standards und ethischen Grundsätzen, insbesondere im Hinblick auf sensitive Daten, anbieten, um mögliche Lösungen vermarkten zu können“, meint Vornweg. Eine wichtige Erkenntnis, die man in den Gesprächen mit Kunden immer wieder gewinne, sei, dass in den Unternehmen unbedingt ein stärkeres Verständnis für Technologie im HR-Bereich erforderlich sei. Mitarbeitende mit Datenanalyse- und IT-Fähigkeiten würden immer wichtiger.

Beim HR-Outsourcer SD Worx hat man laut Jurgen De Jonghe, der sich im Unternehmen um das Portfolio Management im Bereich Data & Insights kümmert, zwar nicht auf die Ankunft von ChatGPT gewartet, um das Potenzial der KI-Technologie zu nutzen. Die Entwicklung und der Einsatz von KI sind laut De Jonghe schon seit zehn Jahren ein Thema: „Vor ChatGPT hatte SD Worx bereits umfangreiche Sprachmodelle für seine HR-, Steuer- und Rechtswissensdatenbanken erstellt, die nun auch mit OpenAI-Technologie genutzt werden.“ Als weiteres Beispiel für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz nennt er den virtuellen Assistenten von SD Worx, der auf der Chatbot-Technologie basiert. Irgendwann möchte man mittels GenAI ein Modell zur Prävention von Kündigungen und Burn-outs zur Verfügung stellen, ergänzt der Experte.

Nach Angaben von Thomas Zimmermann, Country General Manager Deutschland beim Outsourcer ADP, setzt das Unternehmen bereits seit 2019 KI und maschinelles Lernen (ML), einschließlich großer Sprachmodelle, in seinen Produkten ein. Neben der Optimierung von Produkten mit KI-Technologie beabsichtigt ADP, künftig GenAI-gestützte Funktionen in einigen ihrer Plattformen einzusetzen: „Darunter in Workforce Now, um unseren Kunden zu helfen, bestimmte HR-Transaktionen schneller und einfacher zu bewältigen.“

„Vor ChatGPT hatte SD Worx bereits umfangreiche Sprachmodelle erstellt.“

Jurgen DeJonghe, SD Worx



Grenzenlose Kreativität

Es ist unbestritten, dass GenAI neue Welten und kreativere Anwendungen in der Personalarbeit zur Verfügung stellt. Das gilt für HRler und HR-Outsourcer gleichermaßen. Im Recruiting geht es dabei zum Beispiel um das Design besserer Stellenanforderungen oder die Personalisierung von Bewerbenden, die sich künftig auf individualisierte Weise automatisiert ansprechen lassen. Nicht unwichtig bei Outsourcern, die gegebenenfalls mit Hunderten oder Tausenden Bewerbenden kommunizieren müssen. GenAI bereitet dazu die über die Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stehenden Informationen auf, ebenso die Beschreibungen über die ausgeschriebene und weitere Stellen sowie zusätzliche relevante Informationen.

Manuelle Prozesse delegieren

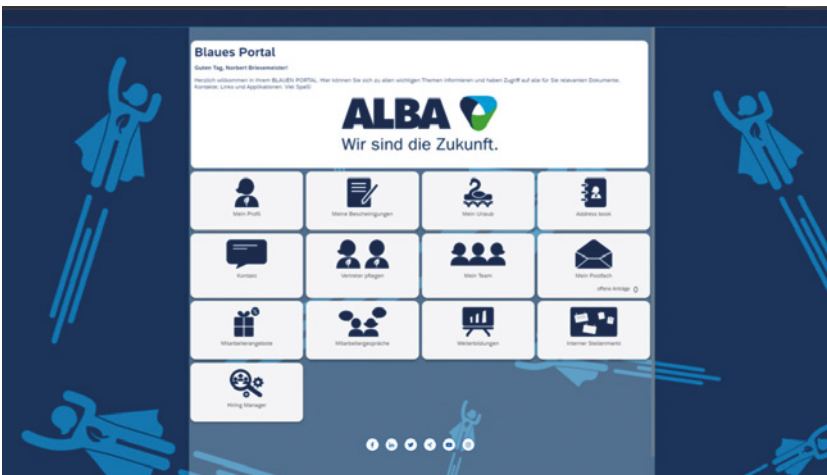
In einer Diskussion von McKinsey-Expertinnen und -Experten über die Auswirkungen von GenAI im Personalbereich, die im Paper „Generative AI and the future of HR“ zusammengefasst wurde, spricht unter anderen McKinsey-Mitarbeiter Bryan Hancock über GenAI in der Leistungsbeurteilung. Unabhängig von Menschen, die diesen Prozess selbstverständlich immer noch kuratieren müssten, schwärmt er von der Bereitstellung detaillierter Einzelinformationen zum bisherigen Leistungsspektrum von Mitarbeitenden.

Eine weitere Möglichkeit: Ein Arbeitnehmender beauftragt eine GenAI damit, seine Stärken und Schwächen mit existierenden Erfolgsmodellen abzugleichen. Die Maschine könnte dann dazu aufgefordert werden, darzulegen, wie der berufliche Erfolg optimierbar sei. Oder man könnte, glaubt Hancock, GenAI auch als Assistenten nutzen, der dabei hilft, die berufliche Entwicklung zu planen. ■

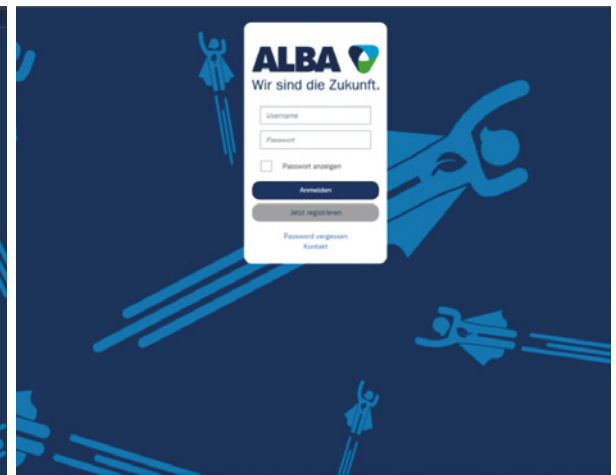
„Wir beabsichtigen, GenAI-gestützte Funktionen unter anderem in Workforce Now einzusetzen.“

Thomas Zimmermann, ADP





Das „Blaue Portal“ ist so intuitiv aufgebaut, dass die diverse Belegschaft die Anwendungen mühelos nutzen kann.



Das Mitarbeiterportal dient via Single Sign-on als zentraler Einstiegspunkt für alle wichtigen HR-Anwendungen.

Foto: ALBA Mediathek

Saubere Straßen, saubere Prozesse

In der heutigen Geschäftswelt sind steigende Energiekosten und schmale Margen zu einer allgegenwärtigen Herausforderung geworden. Die Berliner ALBA Group hat sich dieser mit einer neuen Low-Code-Plattform gestellt.

► Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Druck ausgesetzt, kosteneffizienter zu arbeiten und ihre Abläufe zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die digitale Transformation hat sich dabei als entscheidender Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen erwiesen, insbesondere in HR. Dennoch sind viele etablierte Unternehmen oft noch zurückhaltend, wenn es um die Implementierung digitaler Lösungen im Personalbereich geht.

Das papierbasierte Bearbeiten von Aufgaben oder manuelle Verwalten und Aktualisieren von Mitarbeiterdaten kann sehr mühsam, zeitaufwendig und

unpraktisch sein. Es kann sogar zu schwerwiegenden Fehlern führen, die die gesamten Betriebsabläufe der Organisation beeinträchtigen. Organisationen verstehen aber inzwischen die Notwendigkeit von Workflow- und Prozessoptimierungssoftware, die sie unterstützen, HR-Prozesse zu digitalisieren. In diesem Kontext begab sich das Berliner Entsorgungsunternehmen ALBA Group auf die Suche nach einem Tool, das nicht nur effektive Kostensenkungen ermöglichen, sondern auch die Arbeitsabläufe erleichtern sollte. Dabei stießen sie auf Low-Code-Plattformen, die vielversprechende Möglichkeiten für die Zukunft eröffneten, und implementierten das sogenannte „Blaue Portal“.

CASE STUDY

ALBA Group



Foto: ALBA Mediathek

Das Entsorgungsunternehmen ALBA beschäftigt rund **5400 Mitarbeitende** und erwirtschaftete 2022 einen **Umsatz in Höhe von 1,35 Milliarden Euro**. ALBA spart mit Recycling jedes Jahr etwa 2,1 Millionen Tonnen Treibhausgase und 16,5 Millionen Tonnen Primärrohstoffe ein. Das Unternehmen gewinnt aus Restmüll, Ersatzbrennstoffen, Altholz und Bioabfällen rund 2,8 Terawattstunden (TWh) Strom im Jahr und 2,1 TWh Wärme. Das deckt die Stromversorgung einer Millionenstadt und liefert Wärme für eine Großstadt mit etwa 500 000 Einwohnern.

Interne Herausforderungen des Großunternehmens

Diese Implementierung bedeutete einen Einschnitt für die ALBA Group. Mit einer Belegschaft von mehr als 5400 Mitarbeitenden sowie zahlreichen Partnern war die Umsetzung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie für verschiedene SAP- und nicht-SAP-basierte Arbeitsprozesse und -bereiche in HR ein gewaltiges Unterfangen. Zum Beispiel beruhte die interne Kommunikation der Personalabteilung immer noch auf papierbasierten Prozessen, was nicht nur

äußerst zeitintensiv war, sondern auch erhebliche Ressourcen in Anspruch nahm. Zudem zeichnete sich die IT-Landschaft durch eine Vielzahl heterogener Systeme einschließlich SAP und verschiedene Standorte aus.

Dadurch bestand schon länger dringender Bedarf an einem zentralen Mitarbeiterportal für effizientere Arbeitsabläufe. Dieses musste aber für die diverse Belegschaft gleichermaßen zugänglich und effektiv sein. Deshalb war es von entscheidender Bedeutung, die unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen Benutzergruppen genau zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass das neue Mitarbeiterportal nahtlos integriert und von allen Mitarbeitenden akzeptiert werden konnte.

Aufgrund fehlender Zeit und Ressourcen sowie einer zu 80 Prozent ausgelagerten IT musste sich ALBA für die Umsetzung dieses Mammutprojekts externe Partner mit ins Boot holen. Mit Neptune DPX, einer Entwicklungsplattform für Low-Code-Apps, wurden schließlich maßgeschneiderte HR-Anwendungen entwickelt, die optimal in die hybride IT-Systemlandschaft passen – und das mit geringem Einsatz interner IT-Ressourcen.

Integration nach dem Baukastenprinzip

Das Projektteam von ALBA wusste, dass es bereits funktionierende Anwendungsbausteine (Application Building Blocks) und vorgefertigte App Templates bei Low-Code-basierten Anwendungen gab. Dieses Konzept wird auch als Baukastenprinzip bezeichnet. Die Erstellung von Anwendungen mit Low-Code

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Ein Schlüsselaspekt besteht darin, die **Herkunft und Speicherung von Daten** zu klären und individuelle Anpassungen erfolgreich zu integrieren. Dies ist besonders bei einer solchen Unternehmensgröße eine große Aufgabe und bedarf gründlicher Arbeit. Dies war Neptune Software bewusst, weshalb jegliche Implementierungen Stück für Stück umgesetzt wurden. Dies sollte sicherstellen, dass keine Daten fehlen oder am falschen Speicherort landen.
- Grundsätzlich ist es wichtig, dass bei einem derartig großen Digitalisierungsprojekt die **externen Partner eng zusammenarbeiten**, um solche Hürden zu vermeiden.

zeichnet sich maßgeblich durch ihre intuitive Entwicklungsumgebung aus. Low-Code-Plattformen sind so konzipiert, dass auch Personen ohne umfangreiche Programmierkenntnisse oder technisches Fachwissen problemlos Anwendungen erstellen können. Die Erstellung solcher Anwendungen beginnt in der Regel mit dem zu digitalisierenden Prozess. Der Entwickler beziehungsweise die Entwicklerin muss hierbei aber kein ausgebildeter Informatiker Informatikerin sein, denn es wird alles Notwendige für die Erstellung der Applikation in der Plattform aufgezeigt. Man wendet die vorgefertigten Application Building Blocks und Layout-Templates mittels Drag-and-drop an, um so einen individuellen Prototypen für eine Anwendung zu erstellen.

Dies vereinfacht den Digitalisierungsprozess für SAP- und nicht-SAP-Prozesse erheblich und verkürzt die Zeit von der Idee bis zur funktionsfähigen Anwendung. Nach Fertigstellung der Applikation kann diese problemlos auf allen gängigen Endgeräten, wie Smartphones oder Tablets, genutzt werden.



Software & Services nach Ihren Bedürfnissen

Maßgeschneiderte HR-Lösungen für Ihr Business - bis zum vollständigen Outsourcing

- // Personalmanagement
- // Personalabrechnung
- // Reisekostenabrechnung

Jetzt mehr erfahren: www.vrg-hr.de



UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Mitarbeitende werden **durch die Digitalisierung entlastet**.
- **Schnelle Akzeptanz** des Mitarbeiterportals bei geringem Supportbedarf.
- **Zentraler Zugang** mit Informationen für Mitarbeitende entsprechend ihrer Funktion und Rolle.
- **Flexibilität**, da neue Applikationen hinzugefügt werden können.
- Das Portal hat sich schnell rentiert durch die **eingesparten Papier- und Portokosten**.

Sobald die Anwendung fertig ist, kann sie nahtlos in den Arbeitsalltag der Belegschaft integriert werden. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass die Anwendung nachträglich flexibel und nach den individuellen Anforderungen angepasst werden kann. Das Baukastenprinzip ermöglicht dabei die Entwicklung funktionsfähiger Anwendungen in Tagen anstatt in Monaten. Low-Code-Anwendungen sind eine effiziente und leichte Möglichkeit, maßgeschneiderte

Das Baukastenprinzip ermöglicht die Entwicklung funktionsfähiger Anwendungen in Tagen.

Lösungen für unterschiedliche Geschäftsanforderungen zu erstellen, ohne eine Fülle von Entwicklungsressourcen zu benötigen. Dadurch sparte ALBA erheblich Zeit und konnte diese in tatsächlich arbeitsrelevante Prozesse stecken.

Baustein für Baustein zum Mitarbeiterportal

Ein erfolgreicher Projektstart hängt maßgeblich von einem klaren Ausgangspunkt ab sowie von der besonderen Beachtung des Faktors Mensch. Die Mitarbeitenden müssen von Beginn an den Sinn erkennen, sodass sie sich selbst als Beteiligte und nicht als Betroffene sehen. Deshalb entschied sich ALBA, mit der Digitalisierung von zwei etablierten arbeitsintensiven und papierbasierten Prozessen zu beginnen: der Urlaubsantragsstellung und der Bescheinigungszentrale. Anschließend wurden bei der Digitalisierungsstrategie andere Bereiche mit einbezogen, so dass schließlich unzählige HR-Prozesse digitalisiert und verbessert wurden.

Der HR-Bereich von ALBA hat erkannt, dass ineffiziente Arbeitsabläufe und Kommunikation durch Digitalisierung verbessert werden können. Eine optimierte Kommunikation erleichtert nicht nur Ar-

beitsprozesse, sondern erzeugt auch eine Synergie, die ein besseres Verständnis für das fördert, woran das Team arbeitet. Auch die Zusammenarbeit und das Zugehörigkeitsgefühl kann durch verbesserte Kommunikation wachsen. Das Teilen einer gemeinsamen Vision des Projekts und seiner Ziele innerhalb des Teams ist ein wesentlicher Teil des Prozesses.

Klare Ergebnisse für HR in kürzester Zeit

In nur 90 Entwicklungstagen wurden insgesamt acht SAP-HCM-basierte Anwendungen erstellt. Am ersten Tag konnten bereits die Daten von 1500 Mitarbeitenden integriert werden, was einen erfolgreichen Start für das Projekt markierte. Diese Low-Code-Apps zeichnen sich durch ihre flexible Erweiterungsfähigkeit aus und sind auf die individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitenden abgestimmt. Nach etwas mehr als einem Jahr intensiver Nutzung des Portals durch die Belegschaft berichten die Mitarbeitenden von einer spürbaren Erleichterung ihres Arbeitsalltags. Allein die Einsparungen bei Papier- und Portokosten haben dazu geführt, dass sich das Portal amortisiert hat.

„Alle Beteiligten aus den Fachbereichen und die Entwickler haben letztlich alles unter einen Hut bekommen, ohne das Hineindenken in einen Code beziehungsweise ein technisches Problem. Es war ein technisches Projekt, welches für mich nicht technisch war. Das ist das Schöne daran“, fasst Peter Rick, Head of Governance & IT-Service Management bei ALBA, die Erfahrungen zusammen.

Mitarbeiterzufriedenheit als Resultat

Die Einführung des „Blauen Portals“ führte zu erheblichen Vorteilen und Entlastungen für die Mitarbeitenden und die HR-Abteilung. Die Akzeptanz in der Belegschaft war hoch, und der Bedarf an technischem Support blieb gering. Das Portal verbesserte die Effizienz, senkte Kosten und ermöglichte den Angestellten den zentralen Zugriff auf wichtige Informationen, einschließlich Schulungen, das Recruiting-Portal, die Mitarbeiterbewertungs-App und das Adressbuch. Diese Informationen werden automatisch basierend auf den SAP-Stammdaten an die jeweilige Rolle und Funktion der Mitarbeitenden angepasst. Dies trägt dazu bei, die Arbeitsprozesse zu optimieren und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Einsparungen, insbesondere durch die Reduzierung von Papier- und Portokosten, haben das Portal zu einer rentablen Lösung sowohl für das Unternehmen als auch für die Umwelt gemacht. ■

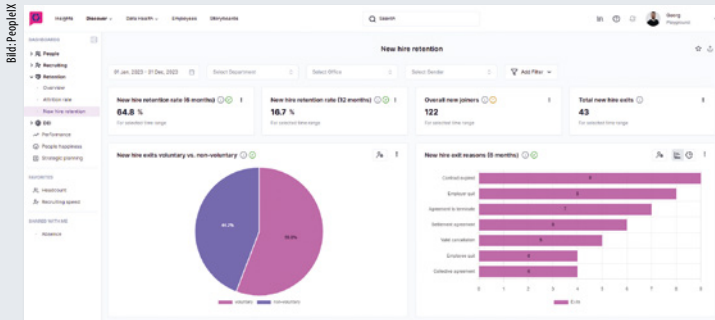
AUTOR



Christoph Garms,
Managing Director,
Neptune Software,
Hamburg, info@neptune-
software.com

Botschaften aus der digitalen Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.



Lohntransparenz

PeopleIX führt Gender-Pay-Gap-Analytics ein

Die People-Analytics-Plattform PeopleIX bietet ab Dezember eine Analyse von Personalkosten an, die auch die Erkennung des Gender-Pay-Gaps beinhaltet. Die Lösung richtet sich insbesondere an CHROs, VP-People, Vergütungsmanager und HR Business Partner von kleinen und mittleren Unternehmen mit Hauptsitz in Europa. Sie soll Unternehmen bei der Einhaltung der Richtlinie

über die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) der Europäischen Union unterstützen, die bei einem geschlechtsspezifischen Lohngefälle von mehr als fünf Prozent Gegenmaßnahmen verpflichtend macht. PeopleIX bietet eine Analyse aus den Daten aller genutzten HR-Systeme und kann auf diese Weise Gender-Pay-Gaps erkennen.

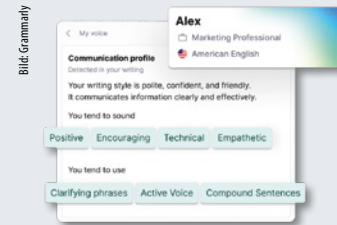
www.peopleix.com

Enterprise-Resource-Planning

FEPA: Mobile App wird ausgebaut

Planat ist Entwickler eines auf produzierende Betriebe zugeschnittenen ERP namens FEPA. Die App-Funktionalitäten bezüglich Auftragszeit- und Arbeitszeiterfassung wurden nun vom Entwickler ausgebaut. Insbesondere die Aufzeichnung von Arbeitszeiten im Homeoffice soll jetzt einfacher möglich sein.

www.planat.de



Textverarbeitung

KI-gestützte Textarbeit für Unternehmen

Der Anbieter des KI-Schreibassistenten für Englisch, Grammarly, hat sein Angebot für Unternehmen erweitert. Die neuen Funktionen von Grammarly Business sollen Unternehmen das Arbeiten mit generativer KI erleichtern. So kann die KI nun den Schreibstil eines Nutzers oder einer Nutzerin erkennen und als persönliches Profil abspeichern. Texte können dann im selben Duktus generiert werden. Das sogenannte Knowledge Share zeigt Definitionen von Unternehmensbegriffen, Links zu relevanten Dokumenten und Verbindungen zu wichtigen Kontakten direkt im Arbeitsablauf eines Mitarbeitenden an, ohne dass danach gesucht werden muss. Zudem ist nach Ablauf der Beta-Phase die generative KI-Funktion nun für alle Businesskunden von Grammarly zugänglich, und einige bestehende Funktionen wurden verbessert. Laut Hersteller kann Grammarly in mehr als 500 000 Apps und Websites integriert werden.

www.grammarly.com

RUN MY PAYROLL

So **easy** geht **Entgeltabrechnung** heute!



Mit unseren Payroll Services sorgen wir für Ihre sorgenfreie Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Jetzt informieren: www.infoniqa.com/de-de/run-my-payroll






Foto: stock.adobe.com, BillionPhotos.com

Vermittler im Stress

Der Austausch von Ideen und Ressourcen zwischen Unternehmensteilen ist wichtig – kann aber die Beteiligten stark belasten. Eric Quintane von der European School of Management and Technology Berlin (ESMT) zeigt, wie Zusammenarbeit über Silogrenzen hinweg funktionieren kann.

► In der komplexen Geschäftswelt von heute ist die Zusammenarbeit über organisatorische Silos hinweg kein Luxus – sie ist eine Notwendigkeit. Ob zwischen Einheiten, Abteilungen, regionalen Niederlassungen, Funktionen oder Teams – siloübergreifende Zusammenarbeit ist der Schlüssel zur Erschließung von Inno-

novationen und zur Beschleunigung der Koordination. Sie ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Allerdings führen die Mitarbeitenden diese übergreifenden Tätigkeiten oft über ihre formale Rolle hinaus durch, was ihre Arbeitsbelastung erhöht.

In drei Studien mit insgesamt über 2000 Teilnehmenden aus zwei unterschiedlichen kulturellen Kontexten fanden wir Hinweise darauf, dass die Zusammenarbeit über Silos hinweg zu einem höheren Burnout-Niveau bei den Mitarbeitenden führt (siehe Kasten).

DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Das Forschungsprojekt umfasst drei Studien mit unterschiedlichen Methoden, Messungen und kulturellen Kontexten. In der ersten Studie untersuchten die Forschenden über einen Zeitraum von fünf Monaten den E-Mail-Verkehr der Angestellten sowie Daten zu Burn-out und machtmisbräuchlichem Verhalten von über 1500 Angestellten einer großen südamerikanischen Universität. In Studie 2 wurde eine Online-Längsschnittstudie mit Arbeitnehmenden in den USA durchgeführt, während in Studie 3 ein experimentelles Design verwendet wurde, bei dem Angestellte nach dem Zufallsprinzip angewiesen wurden, die Kommunikation mit getrennten Kolleginnen und Kollegen aufrechtzuerhalten. Alle drei Studien weisen in dieselbe Richtung: Wenn Mitarbeitende mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren, die nicht direkt kommunizieren können oder wollen, erleben sie ein erhöhtes Burn-out-Niveau, was dann zu einer höheren Wahrscheinlichkeit führt, sich machtmisbräuchlich zu verhalten.

Link zur Originalstudie: www.pwgo.de/silobergreifend

Vorteile: Innovation und Schnelligkeit

Die siloübergreifende Zusammenarbeit erleichtert den Fluss von Ideen, Ressourcen und Informationen zwischen verschiedenen Teilen des Unternehmens. Die Vor- und Nachteile werden deutlich, wenn man sich den Einsatz funktionsübergreifender Teams im Produktionsprozess von Toyota genauer ansieht. Ingenieurinnen und Ingenieure, Marketingfachleute und Produktionsmitarbeitende arbeiten eng zusammen, wodurch die funktionellen Silos aufgebrochen werden. So entsteht ein schnellerer, effizienterer Produktionsprozess, der den Kundenbedürfnissen besser ent-

spricht. Dies ist für die Innovation von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus kann diese Zusammenarbeit die Entscheidungsfindung und Projektdurchführung erheblich beschleunigen, da langwierige Befehlsketten und Genehmigungsverfahren entfallen.

Nachteile: kognitive und emotionale Beanspruchung

Obwohl die Vorteile auf der Hand liegen, zeigt unsere Studie, dass Personen, die siloübergreifend zusammenarbeiten, kognitiv und emotional stärker gefordert sind. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: In einem funktionsübergreifenden Team bei Toyota arbeiten der Ingenieur Jamie, Riley, eine Marketingfachkraft, und Casey aus der Produktion. Jamie ist anfangs begeistert, dass er sein technisches Fachwissen einbringen kann, doch schon bald ist er überfordert.

Jamie hat die Aufgabe, einen kraftstoffsparenden Motor zu entwerfen, während Riley auf einen Motor drängt, der die von den Kunden laut Marktforschung gewünschte Geschwindigkeit bietet. Casey hingegen ist besorgt über die Herstellbarkeit und die Folgekosten eines solch fortschrittlichen Motors. Jamie muss sich durch Tabellen mit Marktdaten von Riley arbeiten, Produktionszeitpläne von Casey prüfen und diese irgendwie in den technischen Entwurf integrieren.

Die kognitive Belastung nimmt zu, während Jamie versucht, diese widersprüchlichen Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Sie finden sich in zwei aufeinanderfolgenden Besprechungen wieder: eine mit Riley, in der die Kundenwünsche besprochen werden, und eine weitere mit Casey, in der es um die Produktionseinschränkungen geht. Jede Besprechung endet mit einer Liste von Maßnahmen, die Jamie in die Motorkonstruktion einbauen muss, was die Arbeitsbelastung weiter erhöht.

Außerdem steht Jamie vor der Herausforderung, sich an unterschiedliche Teamnormen anzupassen. Als Marketingfachkraft ist Riley auf schnelle Entscheidungen und schnelles Prototyping bedacht. Casey hingegen folgt den Normen des Produktionsteams, ist methodisch und risikoscheu und besteht auf mehreren Qualitätsprüfungen. Der Umgang mit diesen widersprüchlichen Ansätzen ist für Jamie sehr anstrengend und kann sich negativ auf seine psychische Gesundheit auswirken.

Lösung: Gleichgewicht und Erholung

Wie können Unternehmen die Vorteile der siloübergreifenden Zusammenarbeit nutzen, ohne dass ihre Mitarbeitenden ausbrennen? Wir schlagen drei Strategien vor, die auf die Unterstützung von Personen

zugeschnitten sind, die wie Jamie zwischen den Silos arbeiten:

- **Menschen zusammenbringen:** Veranstalten Sie regelmäßige persönliche oder virtuelle Treffen, bei denen Teammitglieder wie Jamie, Riley und Casey offen über Herausforderungen diskutieren, sich über Ziele abstimmen und Ressourcen gemeinsam nutzen können. So könnte beispielsweise ein zweiwöchentliches „Project Alignment Meeting“ eingerichtet werden, um sicherzustellen, dass alle auf derselben Seite stehen. Dies würde Jamie eine Plattform bieten, um Bedenken zu äußern und nach Lösungen zu suchen, wodurch die kognitiven und emotionalen Anforderungen reduziert würden.

In Studien fanden sich Hinweise, dass die Zusammenarbeit über Silos hinweg zu einem höheren Burn-out-Niveau bei den Mitarbeitenden führt.

- **Strategische Entkopplung:** Ermutigen Sie die Mitarbeitenden, kurze Pausen von siloübergreifenden Aktivitäten einzulegen, um Ressourcen zu sammeln. Für Jamie könnte dies bedeuten, dass er sich einen Tag lang von Projektbesprechungen fernhält, um sich ausschließlich auf technische Aufgaben zu konzentrieren, oder dass ihm nach einem wichtigen Projektmeilenstein vorübergehend eine weniger anspruchsvolle Aufgabe zugewiesen wird. Diese Auszeit ermöglicht es Jamie, sich wieder aufzuladen, wodurch das Risiko eines Burnouts verringert wird.
- **Örtliche Zusammenführung:** Nach dem Vorbild von Apple kann die Zusammenlegung von funktionsübergreifenden Teams eine effektive Strategie sein. Bei der Entwicklung des ersten iPhones stand Apple vor dem Problem, dass die Abteilungen zu sehr voneinander getrennt waren. Steve Jobs förderte die siloübergreifende Zusammenarbeit, indem er die Software- und Hardwareteams örtlich näher zusammenbrachte, was zu einer besseren Kommunikation, schnelleren Problemlösung und schließlich zur erfolgreichen Markteinführung des iPhone führte. Dieser Ansatz verringerte Stress und Burnout bei den beteiligten Mitarbeitenden und könnte auch in Jamies Situation angewandt werden, um eine bessere Teamarbeit und Kommunikation zu fördern.

Unternehmen können mit diesen Strategien Innovation und Agilität fördern, ohne das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu beeinträchtigen. Das Unternehmen profitiert von den vielfältigen Fähigkeiten und Perspektiven, die eine siloübergreifende Zusammenarbeit mit sich bringt, ohne Mitarbeitende wie Jamie mental und emotional zu überfordern.

AUTOR



Eric Quintane, Associate Professor of Organizational Behavior, ESMT Berlin, eric.quintane@esmt.org



„Wir sehen soziale Erosion“

Viele Unternehmen zitieren ihre Belegschaft zurück ins Büro, doch Mitarbeitende schätzen die Arbeit von Zuhause. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), hat die Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle untersucht.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

► **Frau Hofmann, Sie haben die IAO-Studie „Connected Work II“ geleitet, in der „gefühlten Wahrheiten“ über die Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle auf die Performance der Organisationen echte Daten gegenübergestellt werden. Was ist Ihre Erkenntnis – müssen wir alle nach dem Ende der Pandemie zurück ins Office, weil sonst die Wirtschaft zusammenbricht?**
Josephine Hofmann: Sicher nicht. Aber je länger die Nach-Pandemie-Zeit beziehungsweise das „New Normal“ nun andauern, umso stärker zeigen sich eben Effekte der hybriden Arbeitsorganisation insbesondere in Bezug auf sozialen Zusammenhalt, Informalität, Wissensaustausch und Bindung. Und diese wiederum können uns mit Blick auf das Ziel innovationsförderlicher und motivierender Arbeitsumgebungen nicht egal sein.

„Gemeinsame physische Präsenz und gemeinsame Aktivitäten sind gute Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen.“

Als Definition für Performance gilt folgender Satz: „Eine Organisation ist dann performant, wenn sie die notwendigen Ressourcen planvoll und effizient zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität zusammenbringt und für den Kunden das erarbeitet, was dieser erwartet.“ Wie haben Sie die Aufgabe gelöst, diese Formel zunächst in Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und dann in Beziehung zu hybriden Arbeitsformen zu übersetzen?

Indem wir geprüft haben, welche beobachtbaren und „fühlbaren“ Effekte hybride Arbeitsorganisation auf einzelne Indikatorenbereiche haben könnten, diese dann operationalisiert und in abfragbare, sprich messbare Indikatorik übersetzt haben. Diese aufzeigbaren Wirkungen werden zusätzlich statistisch mit dem Ausmaß hybrider Arbeitsform in Verbindung gebracht und daraufhin Wirkungsketten abgeleitet.

Sie unterscheiden bei den Auswirkungen hybrider Arbeit zwischen Früh- und Spätindikatoren – welche Resultate sind direkt sichtbar, welche zeigen sich erst später?

Zu den Frühindikatoren gehören zum Beispiel wahrnehmbare Veränderungen durch Hybridität auf Führungsbeziehungen, Kollegenkommunikation und Kooperation. Zu den Spätindikatoren gehören spürbare Resultate etwa in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität, die man wiederum in Bewerberzahlen oder Zeitdauer zur Besetzung offener Stellen ablesen beziehungsweise operationalisieren kann. Und natürlich müssen wir in die Betrachtung miteinbeziehen, dass es immer auch mögliche andere Einflussfaktoren gibt, die ebenfalls wirken können. Umso wichtiger wäre es uns, solche Messungen zu verstetigen, um stabile Wirkbeziehungen identifizieren zu können.

Wie erleben die Beschäftigten die Qualität von Führung in hybriden Arbeitsmodellen? Haben sie das Gefühl, auch in diesen Modellen von ihrer Führungskraft ausreichend gesehen, einbezogen und unterstützt zu werden?



Dr. Josephine Hofmann leitet das Team Zusammenarbeit und Führung am Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart.

Insgesamt waren die Bewertungen der Führungsarbeit überwiegend positiv. Viele Führungskräfte scheinen sich recht gut mit den veränderten Anforderungen durch die Hybridität auseinandergesetzt zu haben und ihr Verhalten entsprechend auszurichten. Dennoch ist klar: Führungsarbeit über Distanz ist anders. Sie findet vermehrt über Mediennutzung statt, mündet häufiger in One-on-One-Gespräche und braucht insgesamt mehr Kommunikationszeit sowie eine erweiterte Form der Medienkompetenz.

Wie sieht es aus mit den Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen – ohne Plauderei an der Kaffeemaschine oder Ideenaustausch mit dem Tischnachbarn? Leiden dann Kontakte, Sichtbarkeit und Integration?

Zumindest besteht diese Gefahr, wenn man nicht gegensteuert. Das ist mir wichtig zu betonen. Man kann im Prinzip auch über Medien enge Kommunikation und intensiven Austausch reali-

sieren; faktisch aber scheint es schon so zu sein, dass physische Distanz im Zweifel eben davon abhält, mal eben schnell einen Schwatz zu halten oder „zufällig“ jemanden zu treffen. Das ist irgendwie auch klar, denn man muss ja dennoch eine explizite Kommunikationsverbindung aufbauen und kann sich nicht sicher sein, ob das jetzt auch wirklich passt und auf ein Gegenüber trifft, das hierfür gerade ansprechbar ist. Das haben wir in unseren Auswertungen klar sehen können: Entwicklungstendenzen, die wir mit dem Stichwort der „sozialen Erosion“ umschreiben, treten zu einem nicht unerheblichen Ausmaß auf.

„Viele Führungskräfte scheinen sich gut mit den veränderten Anforderungen durch die Hybridität auseinandergesetzt zu haben.“

Als Argument für Präsenz werden häufig Faktoren wie Teamgeist und gute Zusammenarbeit genannt. Sehen das die Beschäftigten auch so?

Gemeinsame physische Präsenz, gemeinsame Aktivitäten und das ganzheitliche Erleben von Personen sind Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen und dem Gefühl, den anderen gut zu kennen und einschätzen zu können. Umso wichtiger ist

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

es für uns übrigens, gerade in hybrid arbeitenden Teams mittels sogenannter „Teamchartas“ ein bestimmtes Maß an gegenseitiger Verbindlichkeit zu erreichen. In denen stimmt man sich etwa über gemeinsame Präsenzzeiten, Rahmendaten der Erreichbarkeit und ein abgestimmtes Kalendermanagement ab. Mit diesem Instrument haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

„Wir können nicht nur Flexibilitätsbedürfnisse befriedigen, wir müssen auch in das gemeinsame Sozialkapital investieren.“

Wovon hängt es ab, ob Gruppen gut zusammenarbeiten? Und wie wird das von den Befragten gesehen?

Wir arbeiten hier mit dem Konstrukt der „Gruppenkompetenz“, das hierfür einige valide Indikatoren abfragt. Dazu gehört auch genau die Frage, ob es die bereits beschriebenen teamverantwortlichen Absprachen gibt, deren Einhaltung auch ein wenig gemonitort werden muss. Und sicher hat es einen Einfluss, ob das aufgebaute „Sozialkapital“ groß genug ist, um sich gegenseitig vertrauen und schätzen zu können. Klar ist aber auch, dass dies keine Faktoren sind, die dauerhaft als gegeben voraussetzbar sind, sondern alle auch etwas mit laufender gemeinsamer Arbeit, Sensibilität für das Thema, ehrlichem Interesse und Kommunikationsfähigkeit zu tun haben.

Bei Ihrer Befragung geht es um die subjektive Wahrnehmung der Situation durch die Beschäftigten – hat diese nicht auch ganz viel mit der Persönlichkeit der Person zu tun? Wie haben Sie diesen Aspekt berücksichtigt?

Wir haben unsere Ergebnisse auch mittels Typologien validiert. So haben wir sie beispielsweise daraufhin analysiert, ob Unterschiede in der persönlichen Disposition in Bezug auf Leistungsorientierung oder individuelle soziale Einbindung unterschiedliches Antwortverhalten mitbestimmen. Und wir konnten herausarbeiten, dass Menschen mit einer guten sozialen Einbindung weniger anfällig waren für Einschätzungen sozialer Isolation oder abnehmender Kontaktdichte in der hy-

briden Arbeitssituation. Ähnliches zeigte sich in Bezug auf die Wirkungen von Hybridität auf individuelle Produktivität: negative Veränderungen waren weniger stark bei Menschen, die sich durch eine prinzipiell hohe Leistungsbereitschaft auszeichnen. Also, ganz klar: Individuelle Eigenschaften beziehungsweise Lebenssituationen prägen auch das Erleben hybrider Arbeitssituationen.

Hybride Arbeitsformen sind für viele Menschen unmittelbar positiv konnotiert – keine langen Arbeitswege, mehr Flexibilität, bessere Familientauglichkeit. Auf der anderen Seite droht ohne physische Begegnungen langfristig soziale Erosion. Sollten Arbeitgeber stärker die langfristig positiven Aspekte betonen und unterstützen, um die Beschäftigten ins Büro zu bekommen?

Ich denke, wir konnten einen klaren Gestaltungsauftrag identifizieren. Hybride Arbeitsformen sind Standard geworden, und die Arbeitgeber werden gut daran tun, diese auch in angemessener Form anzubieten. Aber wir sehen eben auch, dass das Zusammenspiel der Tätigkeiten daheim und im Büro sorgfältig abgewogen werden muss und gemeinsame Präsenz im Büro mehrwertig gestaltet werden sollte. Was machen wir wo? Und wie nutzen wir die jeweiligen Stärken der Arbeitssituation gut, um den Bedürfnissen des Arbeitgebers, aber auch des einzelnen Mitarbeitenden zu entsprechen? Wir müssen gemeinsam gute Arbeit hybride gestalten – mit den Mitarbeitenden und den Führungskräften, unter Nutzung unserer aller Kreativität. Aber das heißt auch: Wir können nicht nur Flexibilitätsbedürfnisse befriedigen, wir müssen auch in das gemeinsame Sozialkapital investieren.

Welche Empfehlungen leiten Sie aus der Studie ab: Sind Arbeitgeber gut beraten, ihre Beschäftigten ins Büro zurückzuholen?

Nein, nicht in dieser Pauschalität, nicht quasi willkürlich, wenig erklärt, erratisch. Sondern es gilt, einen guten Mix gemeinsam zu gestalten. Alle müssen verstehen, dass ein gutes und produktives Miteinander kein Selbstläufer ist und neben individuellem Nutzen eben auch der übergreifende Zweck der Zusammenarbeit etwas von uns verlangt.

Wie sollten hybride Arbeitsmodelle gestaltet werden, damit die Performance stimmt – und die Beschäftigten zufrieden sind?

Hybride Arbeitsmodelle sollten möglichst beteiligungsorientiert gestaltet werden, im Verantwortungsgefühl für alle Interessensgruppen. Sie sollten produktive, innovationsförderliche Arbeit ermöglichen, dem Kunden die richtige Leistung erbringen und nach Möglichkeit gesundes und motivierendes Arbeiten fördern sowie eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erlauben. Sie brauchen die richtige Technik (IT), die notwendige Medienkompetenz zu deren Nutzung, die dauerhafte gemeinsame Auseinandersetzung darüber, wie diese Gestaltung aussehen kann. Und einen gesicherten, transparenten Rahmen der Inanspruchnahme, wie er mit einer guten Betriebsvereinbarung geschaffen werden kann. ■

DIE STUDIE

Die Studie „Connected Work II“ des Fraunhofer IAO startete mit der internetöffentlichen Onlinebefragung im März 2023 und endete im April 2023. Insgesamt nahmen 3338 Menschen teil, davon konnten 2561 Datensätze verwendet werden. Die Teilnehmenden kommen aus einem breiten Branchenmix. Den größten Anteil bilden diejenigen, die das hybride Arbeitsmodell mit einem stark ausgeprägten Anteil an mobiler Arbeit leben: Annähernd 30 Prozent der Befragten arbeiten bis zu 80 Prozent ortsmobil, weitere knapp 27 Prozent arbeiten bis zu 100 Prozent.

Link zur Studie: www.pwgo.de/hybridearbeit

Veranstaltungstipps



Sie wollen vor Weihnachten oder direkt im neuen Jahr live mit anderen HR-Professionals zu aktuellen Personalarbeitsthemen in den Austausch gehen? Diese Events sind empfehlenswert.

ITCS Frankfurt

Der IT & Career Summit findet noch ein letztes Mal 2023 statt – diesmal in Frankfurt am Main. Das Event ist eine Mischung aus Tech-Konferenz, IT-Jobmesse und Festival. Im Konferenzteil der Veranstaltung werden auch zahlreiche HR-relevante Themen besprochen. So etwa, wie Lidl International die Zeitwirtschaft im Unternehmen transformiert hat, was es beim Ansatz des lebenslangen Lernens zu beachten gibt und wie sich die Deutsche Bundesbank agil aufgestellt hat.

Wann? 1. Dezember | **Wo?** Messe Frankfurt, Frankfurt am Main | **Informationen:** www.pwgo.de/it-cs

HR of Tomorrow Conference DACH

Mehr als 100 HR-Professionals finden sich zusammen, um sich über aktuelle Herausforderungen für HR auszutauschen und zu netzwerken. Unter anderem wird Syed Ali Abbas, Vice President of People bei HelloFresh, über die sich ändernde Rolle des CPO sprechen. Ayse Seniz-Ewald, Vice President HR bei der Deutschen Telekom wird sich in einer Keynote wichtigen Fragestellungen im Bereich Diversity widmen. Die Teilnahme kostet 1400 Euro.

Wann? 25. und 26. Januar | **Wo?** Hotel NH Collection Friedrichstraße, Berlin | **Informationen:** www.pwgo.de/tomorrow

Recruiting-Ziele schon erreicht?

Ihre Joker für heißbegehrte Talente

Effizient aktivieren statt nur ansprechen, denn unsere Stellenzeigen performen besser als vor einem Jahr: mit Top-Performance bei Top-Talenten, wie **IT-Fachkräften + 102 %**, **HR-Fachkräften + 68 %** und im **Bauwesen + 57 %**.

+ 56 %

Performance über alle Berufsgruppen

Ziehen Sie Ihren Joker für mehr Bewerbungen von Top-Talenten:
Jetzt auf stepstone.de Stellenanzeige schalten!

Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Aktuelle Personalmeldungen
finden Sie auf
www.personalwirtschaft.de

Foto: istockphoto.com - Kevin Smart



Christoph Auerbach

Seit Mai 2020 leitet der 45-jährige Christoph Auerbach als Head of People & Culture den Personalbereich der HypoVereinsbank. Jetzt wurde er in den Vorstand der Nord/LB (Norddeutsche Landesbank Girozentrale) berufen. Dort übernimmt er spätestens ab Juli 2024 das Amt des Chief Operating Officer (COO). Mit dem Wechsel verlässt Auerbach auch die Personalarbeit. Der Personalbereich fällt dort unter die Verantwortung von CEO Jörg Frischholz. Wer zukünftig den Personalbereich bei der HypoVereinsbank übernimmt, ist noch unklar. Vor seiner Zeit bei der HypoVereinsbank, wo er 2017 als Head of Development, IT & Cost Management einstieg, war Auerbach in Beratungshäusern wie Roland Berger und zeb Consulting tätig.



Amy Billmeier

Cushman & Wakefield (C&W) hat eine neue Personalleiterin Deutschland. Amy Billmeier bekleidet diese Rolle ab sofort – wobei ihre Vorgängerin, Angelika Georg, den globalen Immobiliendienstleister erst zum 31. Januar 2024 auf eigenen Wunsch verlässt, wie das Unternehmen mitteilt. Billmeier kommt von Bloomberg, wo sie zuletzt als EMEA Senior HR Business Partner tätig war. Bei C&W soll Billmeier vor allem die Weiterbildung der Mitarbeitenden und ein modernes Recruiting vorantreiben sowie forcieren, dass die Zusammenarbeit zwischen HR und den Führungskräften intensiviert wird. Sie wird direkt an Anne-Sophie Curet, Head of People Partnerin EMEA, berichten.



Kerstin Hübsch

Es gibt eine neue Chief Human Resources Officer beim Asset Manager und Finanzdienstleister Prime Capital AG: Zum 1. November hat der Aufsichtsrat Kerstin Hübsch in die Rolle sowie in den Vorstand berufen. Hübsch ist eine Aufsteigerin aus den eigenen Reihen. Seit 2019 ist sie bei Prime Capital tätig, zuletzt als Managing Director und Chief of Staff. Bevor Hübsch zu ihrem jetzigen Unternehmen wechselte, hatte sie verschiedene Führungspositionen in der Finanzbranche inne. Dazu zählen von 1991 bis 1998 die Position bei der Commerzbank als Client Advisor, 13 Jahre lang von 2002 bis 2014 verschiedene Rollen bei der UBS, zuletzt als Sales Manager Lateinamerika, und von 2017 bis 2019 bei BNP Paribas Asset Management als Senior Sales Manager.



Juliana Kortmann

Die ehemalige Director People and Culture des HR-Softwareentwicklers d.velop AG, Juliana Kortmann, arbeitet seit November für das Gashandelsunternehmen Westfalen AG. Im Familienunternehmen bekleidet sie die Position der Personalleiterin. Für Kortmann ist es der erste Unternehmenswechsel in ihrer beruflichen Laufbahn. Bei d.velop war sie knappe zehn Jahre beschäftigt. Der Softwarehersteller war Kortmanns erste Station nach dem Studium. Dort machte sie nach ihrem Berufseinstieg als Personalreferentin 2014 überraschend schnell Karriere. 2016 wurde sie Head of Human Resources, bevor Sie 2019 zur Director People and Culture befördert wurde.



Jens Leutner

Der Aufsichtsrat der Graf-Recke-Stiftung hat Jens Leutner am 1. November zum Personalvorstand berufen. Sein Wechsel ist aus zwei Gründen ungewöhnlich. Zum einen verlässt Leutner damit nach stolzen knapp 22 Jahren seinen bisherigen Arbeitgeber, die Frankfurter Volksbank. Zum anderen geht er von einer Bank zu einer Stiftung. Das Amt des Personalvorstands ruft die Stiftung neu ins Leben und stellt Petra Skodzig, Finanzvorständin, damit einen Partner an die Seite. Der 53-jährige Leutner arbeitete zunächst in unterschiedlichen leitenden Positionen bei der Volksbank Mörfelden-Walldorf. 2002 ging er dann zur Frankfurter Volksbank, wo er erst im Dezernat Kredit & Recht als Führungskraft tätig war und sich zum Leiter des Dezernats Personal hocharbeitete.



Ursula Porth

Seit November ist Ursula Porth CHRO der All for One Group. Das Top-Management des Consulting- und IT-Unternehmens wurde erweitert und unter anderem HR als eigenes Vorstandsressort eingerichtet. Neben dem Amt der CHRO hat das Unternehmen den Chief Strategy Officer neu etabliert. Porth kommt von der Software AG, wo sie 25 Jahre verbracht hat – zuletzt als Senior Vice President HR. Interimsmäßig hatte sie nach Elke Franks Abschied von der Software AG das Amt der CHRO inne. Danach hat sich das Unternehmen dafür entschieden, den Personalbereich nicht mehr auf Vorstandsebene abzubilden.

Fotos: Christoph Auerbach: Nord/LB; Amy Billmeier: C&W; Kerstin Hübsch, Kerstin Hübsch, Juliana Kortmann: Anja Tiwäna – Twina G&R; Jens Leutner: privat; Ursula Porth: All for One Group

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Norbert Janzen, Funke Mediengruppe

Die Medienbranche durch die digitale Transformation zu begleiten – das hat Norbert Janzen an der Stelle des Leiter Human Resources bei der Funke Mediengruppe gereizt. Überrascht hat ihn dabei die Komplexität des Unternehmens.



Foto: Funke Mediengruppe

► Norbert Janzen faszinieren Zusammenhänge. Wie beeinflussen sich unterschiedliche Jobrollen? Wie wirkt es sich auf eine Abteilung aus, wenn sich eine andere weiterentwickelt? Auf diese Fragen möchte er Antworten finden. Janzen liebt es, ganzheitlich zu denken und zu arbeiten – und genau das führte ihn weg von seiner Tätigkeit als Senior Vice President Global Talent Management bei der Metro AG und hin zur Funke Gruppe. Dort arbeitet er seit Mai 2023 als CHRO.

Überrascht hat ihn die Komplexität seines neuen Arbeitgebers. Sie erschwere es, als Neankömmling alle einzelnen Bestandteile schnell zu verstehen, sagt er. Doch das sei eher spannend als überfordernd. Um das

Unternehmen kennenzulernen, sprach er in den ersten vier Wochen beim Verlagshaus engagiert mit den Chefredaktionen und Betriebsräten. Er schaute sich abends die Arbeit in der Druckerei an und war nachts mit den Zustellern und Zustellerinnen unterwegs. „Für mich ist es wichtig, die Rollen und ihre Abhängigkeit voneinander zu verstehen“, sagt Janzen. Ähnlich divers ist das Produktportfolio von Funke: von Magazinen über regionale Zeitungen, Radiosender, Beteiligungen wie Trendence und Azubyio, hin zu Druckereien, Lieferstützpunkten und KI-Entwicklungs-Hubs. Die Bedürfnisse von allen Mitarbeitenden und deren Rollen im Blick zu haben, sei unter diesen Bedingungen schwer, so Janzen. Gerade in Zeiten der digitalen Transformation der Medienbranche sei dies allerdings nötig, und auch machbar.

Hauptaufgabe: KI-Transformation

Denn durch die Digitalisierung würden sich nicht nur das Produkt, sondern auch die Arbeitsweisen und Prozesse im Unternehmen ändern. Das gilt umso mehr, als dass KI die Rollen im Medienhaus verändern werde. Wie genau, das gelte es im Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitenden herauszufinden. Dabei müssen Janzen und sein 65-köpfiges HR-Team immer wieder abwägen, wann sie die Transformation vorantreiben, indem sie Unterstützungsangebote individuell an den Mitarbeiter oder

die Mitarbeiterin anpassen, und wann sie mit Standards arbeiten. Einerseits wollen sie allen Beschäftigten mittels Schulungen ein Verständnis dafür vermitteln, was KI derzeit (nicht) ist und was sie (nicht) kann. „Wir möchten den Mitarbeitenden außerdem Raum geben, um sich auszuprobieren“, sagt der Personalchef. Dafür hat Funke einen eigenen Chatbot entwickelt, der auf ChatGPT basiert und den die Beschäftigten in Zukunft nutzen können. Mitarbeitende können sich dann aus hochgeladenen Texten Informationen filtern lassen.

Die KI kann ihnen Texte erstellen oder eine Software für sie programmieren – eben alles, was ChatGPT auch kann. Andererseits sei es wichtig, den Mitarbeitenden zu zeigen, wie sich die Digitalisierung und KI auf ihre Rolle, Profession und ihr Team auswirke. Deshalb wurde innerhalb der Personalabteilung zum Beispiel eine KI-Gruppe geschaffen, in der einzelne Personalerinnen und Personaler gemeinsam mit Janzen wöchentlich in einer „lockeren Runde mit einem Kaffee in der Hand“ darüber diskutieren, wie KI in der HR-Arbeit verwendet werden kann. Janzen hat Spaß und großes Interesse am Thema. Schließlich war er 18 Jahre lang in der Personalabteilung von IBM tätig – zuletzt als CHRO.

Als solcher hat er eigenen Aussagen nach eine der ersten Betriebsvereinbarungen zu KI in einem deutschen Unternehmen mitentwickelt. Im offenen Austausch und gemeinsam mit seinem Team möchte sich Janzen auch einer weiteren wichtigen Frage widmen: Wie soll die Personalabteilung der Zukunft aufgestellt sein? Welche Funktionen kann KI hier übernehmen? Wie auch das Unternehmen ist HR hinsichtlich des Geschlechts, Alters sowie der Skills der Mitarbeitenden sehr divers und teilweise sehr dezentral organisiert. Nun sollen Standards eingeführt, Doppelarbeit durch die Zuteilung klarer Rollen vermieden werden und HR „eine Stimme nach außen“ erhalten – also gegenüber der Belegschaft als Einheit auftreten. Auch hier legt Janzen eigenen Aussagen nach Wert darauf, dass jede und jeder im HR-Team versteht: Was brauche ich? Und was brauchen die anderen? (lo) ■

„Wir möchten den Mitarbeitenden Raum geben, um sich auszuprobieren.“

Norbert Janzen
Vorherige Position: Senior Vice President Global Talent Management, Metro AG
Ausbildung: Diplomierter Wirtschaftsjurist, Westfälische Hochschule



Fotos: Dirk Bechtel

Im Deutschen Filminstitut und Filmmuseum in Frankfurt wurden die Teilnehmenden des Deutschen Human Resources Summit am Vorabend auf die großen Herausforderungen der Zukunft eingestimmt: Eckart von Hirschhausen hielt ein leidenschaftliches Plädoyer für den Klimaschutz.

HR-Entscheider unter sich

Beim 14. Deutschen Human Resources Summit tauschten sich HR-Professionals über aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit und mögliche Lösungen aus. Viele Themen – viel Redebedarf.

► „Wir sind ja unter uns.“ Dieser Satz fiel einige Male beim 14. Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt am Main. Zum Traditionsevent der F.A.Z. Business Media hatten sich rund 200 HR-Professionals im Westin Grand Hotel und am Vorabend im Filmmuseum zusammengefunden. Von Leadership über

KI, Transformation, Gesundheit, Diversity und KI zu Arbeitsrecht und Skilling – die Diskussionen spiegelten die Vielfalt der Personalarbeit wider. Vor allem aber auch waren sie eines: sehr ehrlich. Ein Gast betonte: „Das Event hatte in manchen Momenten Züge einer Selbsthilfegruppe.“ Heute die Arbeit von

Khadija Ben Hammada, CHRO bei Merck, fordert mehr Empathie in der Führung.



Die Teilnehmenden diskutierten engagiert.





Auch für das leibliche Wohl wurde auf dem Deutschen Human Resources Summit gesorgt.



Transformation stand im Mittelpunkt der Podiumsdiskussion am Haupttag. Sabine Mlnarsky (Mitte, CHRO der Commerzbank) und Aki Arraéz Ramon (rechts, VP People & Culture bei Jack Wolfskin) gaben Einblicke aus der Praxis.

morgen zu kreieren und Weitblick zu beweisen – das Motto der Veranstaltung –, ist für Personalerinnen und Personaler keinesfalls leicht – auch nicht für HR-Vorstände jeglicher Unternehmensgrößen.

Und das wurde schon am Vorabend deutlich: „Wir haben so viele Krisen, dass wir vergessen, darüber nachzudenken, wo wir eigentlich hinwollen“, beschrieb Dr. Eckart von Hirschhausen, Arzt und Wissenschaftsjournalist, bei seinem Impulsvortrag im Filmmuseum das aktuelle gesellschaftliche Dilemma. Von Hirschhausen machte den Gästen auf emotionale, aber faktenbasierte Weise deutlich: Wir müssen unsere Gesundheit schützen und uns deshalb auch auf den Klimaschutz fokussieren.

So schwer es auch sein mag, Personalarbeit in Krisenzeiten erfolgreich zu gestalten, es ist dennoch möglich. Wie? Dazu hatten die Anwesenden unterschiedliche Meinungen und brachten verschiedenste Best Practices mit. Keynote-Speakerin Khadija Ben Hammada, CHRO

von Merck, rief zu mehr Empathie in der Führung auf. Sabine Mlnarsky, CHRO der Commerzbank, und Aki Arraéz Ramon, Vice President People & Culture bei Jack Wolfskin, betonten die Wichtigkeit von Weiterbildung – nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für HR-Verantwortliche.

Generell waren sich die Teilnehmenden einig: HR muss jetzt alle Potenziale im Markt und im eigenen Unternehmen heben: Etwa durch KI, die Förderung einzelner Diversitätsgruppen oder eines menschenzentrierten Ansatzes und internationales Recruiting. Über Möglichkeiten für Letzteres sprach Thorsten Schäfer-Gümbel, Vorstandssprecher und Arbeitsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), in seiner Keynote. Alle Lösungsansätze, die Expertinnen und Experten beim Event direkt in den Kontext zum Arbeitsrecht stellten. Es bleibt spannend, wie die Diskussionen in einem Jahr beim 15. HR-Summit am 14. und 15. November weitergehen. (lo) ■



Mehr zum Thema:

Ausführliche Berichte zum DHRS finden Sie auf www.personalwirtschaft.de

Erwin Sticklung führte durch das Programm.



In den Pausen kam das Netzwerken nicht zu kurz.



Was vom Heft **übrig blieb**

Unser Schlagwort und unser Zitat des Monats

Passungsproblem

► Zum Buzzword der Arbeitswelt wird dieser Begriff nicht werden, das entspricht nicht seiner bürokratisch-wissenschaftlichen Herkunft und seinem trockenen Klang. Umso mehr überrascht es, welche Verbreitung „das Passungsproblem“ – wahlweise „die Passungsprobleme“ – gefunden hat. Googeln Sie mal. Oder lesen Sie einfach unsere Titelstrecke in dieser Ausgabe (Seite 18 bis 31), in der diesem Begriff eine Hauptrolle zukommt.

Denn er fasst zwei Wahrheiten griffig zusammen, deren Gleichzeitigkeit den Ausbildungsmarkt prägen: Es fehlt sowohl an bedarfsgerechten Angeboten als auch an bedarfsgerechter Nachfrage. In vielen bevölkerungs- und strukturschwachen Gebieten suchen Betriebe die jungen Menschen, die sich in Ballungsgebieten vergeblich nach einem Ausbildungsplatz umtun. Und während Tausende Einzelhändler und Handwerksbetriebe nicht mal Bewerbungen erhalten, verschicken Hauptschüler und -schülerinnen mit mäßigen Zeugnissen Dutzende, um wenigstens mal eingeladen zu werden.



Zugleich wächst die Zahl derer, die (Fach-)Abitur haben, aber (zunächst) lieber eine Ausbildung machen als den akademischen Weg zu gehen. Laut Statistischem Bundesamt hätten fast 30 Prozent der Auszubildenden im Jahr 2021 auch ein Studium anfangen können,

im Vergleich zu 23 Prozent im Jahr 2011. Was ausbilden- den Unternehmen zeigt, dass der viel beklagte Trend zum Abitur – in das zuletzt mehr als jede dritte Schullaufbahn mündete – auch sein Gutes hat. Zumal Abiturientinnen und Abiturienten Ausbildungen deutlich seltener abbrechen als formal schwächer gebildete Jugendliche.

Um die wiederum muss einem zwar bange sein, aber nicht mehr als bisher. Denn die hoch qualifizierte Konkurrenz bewirbt sich wohl sel-

ten auf die gleichen Stellen. Und jenseits aller Passungsfragen gilt: Angesichts der demografischen Entwicklung wird die Nachfrage das Angebot auf dem Ausbildungsmarkt bis auf Weiteres übersteigen. Wir brauchen also alle, die Schulabbrecherin wie den Einser-Abiturienten. (nir) ■

„Alle müssen verstehen, dass ein gutes und produktives Miteinander kein Selbstläufer ist.“

► Was Dr. Josephine Hofmann da als Anspruch an Organisationen formuliert, liest sich isoliert seltsam: Wer versteht denn nicht, dass ein gutes, produktives Miteinander ein Zutun verlangt? Zumal unter den Vorzeichen hybriden Arbeitens, um das es im Interview mit der Forscherin geht. Josephine Hofmann und ihr Team vom Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) haben die Folgen solchen Arbeitens in einer Studie untersucht (Seite 64/65). Hybrides Arbeiten: Das Thema haben wir seit 2020 doch unter allen Aspekten erörtert und durchexerziert, in Teams, im Management und im Intranet, auf Fluren, Podien und Betriebsversammlungen.

Wir haben doch längst begriffen, dass es dabei um ein gutes, aber auch produktives Miteinander geht. Oder doch nicht?

Josephine Hofmann zeigt uns, wie sich dieses Ziel verstehen lässt. Hybrides Arbeiten dient für sie nicht nur dem „individuellen Nutzen“ wie dem „übergeordneten Zweck des Zusammenarbeitens“. Soll nicht nur Innovationen fördern, „die richtige Leistung“ für Kunden und „gesundes und motivierendes Arbeiten“ und vieles mehr ermöglichen. Es soll auch „möglichst beteiligungsorientiert“ und „im Verantwortungsgefühl für alle Interessensgruppen“ gestaltet werden. Das verständlich zu machen, ist gewiss kein Selbstläufer. (nir) ■

IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-3239
 E-Mail: verlag@faz-bm.de
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE21802242
 Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb) (V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Angela Heider-Willms (ahw), Stefanie Jansen (stj), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Tim Stakenborg (ts), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nir),
 Christiane Siemann (cs), Christian Thiele (ct)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice Digital-Abos:
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2023
 Bezugspreis: Digital-Abos jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €, Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter
www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de
 Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413
 E-Mail: anzeigen@faz-bm.de
 Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
 E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

BEILAGENHINWEIS: Dieser Ausgabe liegt eine Beilage von Michael Fridrich –
 Businessstraining & Beratung bei. Wir bitten freundlich um Beachtung.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 01_2024

Unsere Topthemen im Januar

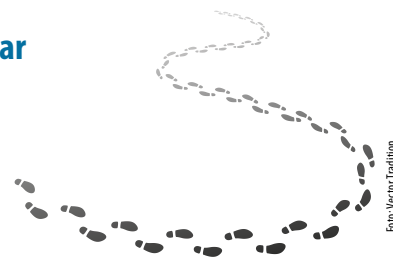


Foto: Vector Tradition

TITEL: AUS- UND RÜCKBLICK Blick zurück nach vorn

Ein bewegtes Jahr liegt hinter der HR-Szene: ChatGPT, die Debatte um die Viertagewoche und der Fachkräftemangel haben Personalrinnen und Personaler landauf, landab bewegt, um nur einiges zu nennen. Wir blicken zurück auf die wichtigsten Entwicklungen 2023 und wagen einen Ausblick auf das kommende Jahr: Was wird die Szene in Zeiten multipler Krisen und Herausforderungen beschäftigen? Außerdem haben wir zahlreiche Headhunter nach den wichtigen Sesselwechsellern 2023 befragt. Lesen Sie unsere Auswertung exklusiv in der Januar-Ausgabe.

RECHT UND POLITIK Die wichtigsten Arbeitsrechtsurteile

Das Arbeitsrecht wird in hohem Maße auch von Gerichtsurteilen bestimmt. Wir haben daher Arbeitsrechtler gefragt, welche Urteile aus 2023 für sie die größte Relevanz hatten. Zur Auswahl stand dabei einiges: Von Leiharbeit über Urlaubsfragen bis hin zu Datenschutzthemen waren die deutschen Arbeitsgerichte erneut mit zahlreichen kniffligen Fragen beschäftigt.

SPECIAL: BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE Sicher durch schwierige Zeiten

Eine lahmende Konjunktur, die nach wie vor hohe Inflation und steigende Zinsen: Welche Auswirkungen hat die aktuelle Marktsituation auf Neuabschlüsse in der betrieblichen Altersvorsorge (bAV)? In unserem bAV-Special zeigen wir, wie Unternehmen erfolgreich durch diese schwierigen Zeiten kommen und mit welchen Strategien Sie vorsorgen können.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 22. Dezember 2023.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Karate ist Leadership-Training

Eine Kampfsportart zu beherrschen, bietet viele Vorteile, nicht nur für die persönliche Fitness. Auch für die Arbeitswelt lässt sich beim Training viel lernen.

VON CHRISTIAN WEDEWARDT

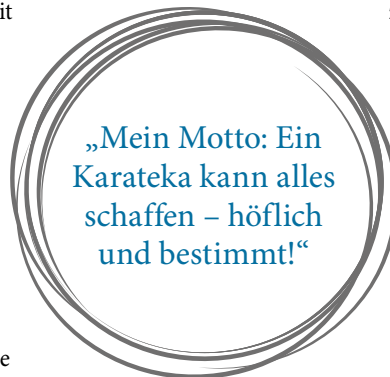
► Ehrlichkeit, Höflichkeit, Verlässlichkeit, Teamfähigkeit, Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit, Fleiß sowie mentale Stärke und Flexibilität. Diese sozialen Eigenschaften sind für viele Unternehmen von großer Bedeutung in der Auswahl neuer Mitarbeitender. Karateka – Menschen, welche die Kampfsportart Karate betreiben – kultivieren dieses Skillset durch jahrelanges Training. Führungskräfte können einiges lernen, wenn sie sich am Mindset eines Karatekas orientieren.

Um Karate zu beherrschen, muss eine hohe Ausdauer und Frustrationstoleranz entwickelt werden, damit im Training Fortschritte erzielt werden. Dabei gibt es Momente des Zweifels an sich selbst, Rückschläge oder Fehler. Jedoch ist die im Training erforderliche Beharrlichkeit die Grundlage für ein Fortkommen in den Künsten. Als Mitarbeitende sind sie daher in der Lage, durchzuhalten und auch in schwierigen Situationen oder bei langfristigen Projekten nicht aufzugeben. Karateka setzen sich Ziele und arbeiten hart daran, diese zu erreichen. Sie haben eine klare Vorstellung davon, wohin sie wollen und wie sie dorthin gelangen können. Ein hoher Gürtel im Karate-Do beweist das Ziel, immer wieder ein neues Level zu erreichen, dafür hart zu arbeiten und nicht zurückzustecken, wenn es schwierig wird.

Von Beginn an lernen Karateka im Training mit Partnern, dass ihre Handlungen potenziell sehr gefährlich sein können. Es besteht immer die Gefahr von Verletzungen im Trainingsbetrieb. Hohe Disziplin wird daher eingefordert. Dies beginnt bei der regelmäßigen, pünktlichen Trainingsteilnahme und führt weiter über konzentriertes Arbeiten. Das Wissen um die physische Gefährlichkeit der erlernten Bewegungsmuster und gleichzeitig die Fähigkeit der besonnenen geistigen Kontrolle macht aus einem Karateka eine disziplinierte und damit verlässliche Persönlichkeit.

Karateka haben einen hohen moralischen Kompass und legen Wert auf Ehrlichkeit und Integrität. Dies sind die in einem Dojo gelebten Werte. Diese Eigenschaft, ehrlich zu sein, auch wenn es vielleicht mal schwierig sein sollte, ist von immer größerer Bedeutung, da große Firmen und Konzerne ihre Compliance und Ethikregeln definieren und diese leben müssen, nicht zuletzt, um ein positives Image nach innen und außen zu tragen.

Die Stärke zur Durchsetzung, die durch das Karatetraining erworben wird, stammt zudem nicht nur aus den körperlichen Fähigkeiten, sondern auch aus der geistigen Kraft, auch in stressigen, fordernden Momenten oder Phasen ruhig und gelassen zu agieren. Diese Eigenschaft der Durchsetzungsfähigkeit kann bei der Bewältigung von Herausforderungen im beruflichen Umfeld von großem Nutzen sein. Beim Karate lernt man, aufmerksamer Zuhörer zu sein und effektiv zu kommunizieren, sei es während des Trainings oder in Wettbewerbssituationen. Diese Fähigkeiten können zu einer effektiven Teamarbeit beitragen und eine positive Arbeitsumgebung schaffen.



Ein Karateka hat außerdem, zusätzlich zu seinen aus der Do-Kunst heraus entwickelten charakterlichen Eigenschaften, die für ein Unternehmen erforderlichen spezifischen Qualifikationen für die Aufgabe als Führungskraft. Menschen mit dem zuvor beschriebenen persönlichen Skillset sind in der Lage, eine Gruppe von Menschen durch ihr Vorbild zu führen, mit dem Effekt, dass ein Team, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen freiwillig folgt und dabei die positive Haltung der Führungskraft übernimmt und weiterträgt.

Dass dies nicht nur Theorie ist, zeigt meine eigene Biografie. Mit Mitte zwanzig bewarb ich mich auf eine Position als Einkaufsleiter in einer Bau- und Immobiliengesellschaft. Letztendlich bekam ich diesen Job. Es machte mir Freude, und aus Kollegen und Chefs wurden Freunde. Eines Abends bei einem Getränk fragt mich der Geschäftsführer: „Sag mal, Christian, weißt Du eigentlich, warum wir Dich damals eingestellt haben? Als wir in Deinem Lebenslauf gesehen haben, dass Du den Schwarzen Gürtel hast, wussten wir, dass Du Dich konzentrieren kannst, Dir Ziele setzt und die auch erreichst! Dass Du ein höflicher Mensch bist, haben wir im Vorstellungsgespräch kennengelernt und wussten – den stellen wir ein!“ ■



CHRISTIAN WEDEWARDT ist Sensei eines Karate-Dojos in Frechen, gibt internationale Karate- und Selbstverteidigungsseminare und betreibt die Plattform www.karatepraxis.com.

Noch mehr Bürokratie? Nicht mit uns!

Wir lösen das Hinweisgeberschutzgesetz
schnell und smart ✓

Nur noch wenige Wochen, dann müssen auch kleinere
und mittelständische Unternehmen ab 50 Beschäftigten
das Hinweisgeberschutzgesetz umsetzen.

Stichtag ist der 17. Dezember 2023.

Personalverantwortliche aus Unternehmen jeder Größe setzen
auf den **digitalen Meldekanal von whistle.law** und erfüllen die
Anforderungen des Gesetzes mit nur wenigen Klicks.



Einsatzbereit in nur wenigen Minuten



Persönliche Beratung und Betreuung



Externes, geschultes und flexibles
Ombudsteam optional hinzubuchbar



Holen Sie jetzt Ihr unverbindliches Angebot ein.
QR Code scannen oder über www.whistle.law



onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakke.

Wer drin
steckt, zählt.

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

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

onlyfy.com/holmes-place