

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR



Auf Speed

**CHANGE MANAGEMENT 2022:
KULTURWANDEL IM TURBOTEMPO**



0 3
19 2121 2175 07

+++ **Zoom:** Bedeutung von Mental Health +++ **Fokus:** Arbeitsrecht und Change Management +++
+++ **Serie:** Recruiting-Plattformen für Ingenieure +++ **Special:** Digitale Personalakte +++

E-Bike-Leasing für Ihre Mitarbeiter.

Fahrräder und E-Bikes als attraktive Zusatzleistung –
auch für private Nutzung und mit freier Markenwahl.

Bis zu
40 % Ersparnis
gegenüber
dem Kauf.

Sie möchten Ihren Mitarbeitern eine moderne, attraktive Zusatzleistung anbieten? Sie haben Interesse daran, die Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verbessern und etwas für Ihr Arbeitgeber-Image zu tun? Dann ist Dienstfahrrad-Leasing mit unserem Kooperationspartner Lease a Bike eine interessante Option für Sie.*

Ihre Vorteile im Überblick:

- **Für alle Mitarbeiter** – Anders als beim Dienstwagen ist ein Dienstfahrrad als Vorteil für alle Mitarbeiter geeignet.
- **Motivation** – Fördern Sie Zufriedenheit sowie die Bindung Ihrer Mitarbeiter an die Firma.
- **Gesundheitsfördernd** – Sie leisten einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter.
- **Kostenneutral** – Die fällige Gesamtleasingrate wird aus dem Bruttolohn des Arbeitnehmers gezahlt. Sie sparen so Lohnnebenkosten.
- **Entgeltfortzahlung endet?** – In diesem und in weiteren Fällen ist eine individuelle Lösung möglich.
- **Einfache, papierlose Abwicklung** – Die Abwicklung erfolgt für Sie vollständig digital und ist somit besonders bequem.
- **Zum Neuwert abgesichert** – Das Rad muss nur ab-, nicht angeschossen sein. Es gibt keine Vorgabe bezüglich des Schlosses.

Ausführlichere Informationen zum Dienstfahrrad-Leasing für Ihre Mitarbeiter finden Sie online unter www.vwfs.de/ebike-leasing. Bei weiteren Fragen steht Ihnen die Volkswagen Leasing GmbH gern zur Seite – senden Sie uns einfach eine E-Mail an ebike@vwfs.com.

* Ein Angebot der Bike Mobility Services GmbH, Siemensstraße 1–3, 49661 Cloppenburg.

Die Tochtergesellschaften der Volkswagen Financial Services AG sowie deren Schwestergesellschaft, die Volkswagen Bank GmbH, erbringen unter dem gemeinsamen Kennzeichen „Volkswagen Financial Services“ verschiedene Leistungen. Es handelt sich hierbei um Bankleistungen (durch Volkswagen Bank GmbH), Leasingleistungen (durch Volkswagen Leasing GmbH), Versicherungsleistungen (durch Volkswagen Versicherung AG, Volkswagen Autoversicherung AG) sowie Mobilitätsleistungen (u.a. durch Volkswagen Leasing GmbH). Zusätzlich werden Versicherungsprodukte anderer Anbieter vermittelt.



lease
a bike

Das verhedderte Jo-Jo



Die 1990er-Jahre waren die große Zeit von „Brigitte“, „Für Sie“ und Co., und eines war gewiss: In jeder Ausgabe wurde mindestens eine neue, vermeintlich revo-

lutionäre Diät verkündet. Mit ebenso verlässlichem Ergebnis: Auch der „Jo-Jo-Effekt“ hatte Hochkonjunktur.

Im Change-Management fühlt man sich manchmal an diese – irrerweise zugleich heimelige und gruselige – Welt der 1990er erinnert. Die meisten Veränderungsprojekte scheitern: ob nun aus Gewohnheit oder Bequemlichkeit, oder weil sie so nachhaltig konzipiert sind wie eine Strandfigur-Diät.

Die vergangenen zwei Jahre haben allerdings die Dringlichkeit der Veränderung deutlich ver-

schärft. Das Tempo hat noch einmal zugenommen. Und aus dem Jo-Jo ist ohnehin längst der Fidget Spinner geworden – der verheddert sich nicht, der verknotet nicht, der dreht sich einfach immer weiter, immer schneller.

Das Tückische an der heutigen Zeit: Viele Organisationen brauchen sie unbedingt, die schnelle, die sichtbare Veränderung. Und doch waren kurzfristige Effekte selten so trügerisch – vielleicht auch gefährlich – wie jetzt. Diese Ausgabe widmen wir allen Personal- und Organisationsprofis, die Veränderung nachhaltig und erfolgreich gestalten möchten – mit Praxisbeispielen, Tipps und Handreichungen. Und im Wissen, dass das Auf und Ab dazugehört wird – in der „Brigitte“ wie auch in der „Personalwirtschaft“.

Cliff Lehnen
Chefredakteur



Der Markt für Stellen im Personalwesen

ES GEHT NICHT UM EINEN JOB. ES GEHT UM DEINEN JOB!

**JETZT
TRAUMJOB
FINDEN!**



stellen.personalwirtschaft.de

PERSONALWIRTSCHAFT 03_2022

Diese Ausgabe beschäftigt sich an verschiedenen Punkten mit dem Thema Change Management.
Alle Beiträge hierzu sind blau markiert.

3	EDITORIAL	Das verhedderte Jo-Jo
6	STILKRITIK	Neue Gesichter im Vorstand der Bundesagentur für Arbeit
7	ZAHLEN, BITTE	Investitionen in Weiterbildung
8	KURZE FRAGE	Können Frauen die Lücke am Arbeitsmarkt schließen?
	HR & ICH	
10	ZOOM	BGM im Stresstest
12	PRAXISTRANSFER	Schlechter IT-Service schadet der Unternehmensentwicklung
14	INTERVIEW	Wie Siemens Energy nachhaltig werden will
18	CASE STUDY	Change Management beim Baumaschinenhersteller
21	KOLUMNE	Lust auf Wandel fördern
	TITEL: CHANGE MANAGEMENT	
22	ÜBERBLICK	Personalverantwortliche müssen sich dem Turbowandel stellen
24	ROUND TABLE	Digitalisierung betrifft mehr als nur die Technik
28	INTERVIEW	Vorständin Ilka Horstmeier über die Transformation bei BMW
32	ARBEITSHILFE	So gelingt Kulturwandel auch in KMU
	SPECIAL: DIGITALE PERSONALAKTE	
36	INTERVIEW	Lorenz Mitterer erklärt, was in der Personalakte stehen darf
38	ANALYSE	Warum sich die digitale Personalakte so langsam durchsetzt
42	FACHBEITRAG	Die Pandemie erfordert neue Digitalisierungsstrategien
	RECHT & POLITIK	
44	FACHBEITRAG	Kein Wandel ohne Betriebsrat
47	URTEILSTICKER	Neues von den Arbeitsgerichten
48	FACHBEITRAG	Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen schreitet weiter voran
50	SKURRILER FALL	Ein Wutanfall und seine Folgen
	TECHNIK & TOOLS	
52	SERIE	Recruiting-Plattformen für Ingenieurinnen und Ingenieure
54	INTERVIEW	Tomas Chamorro-Premuzic über die Objektivität von KI
56	FACHBEITRAG	Welche Rolle Algorithmen in HR zukünftig spielen könnten
58	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	EVENT & SZENE	
60	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
61	NACHGEFRAGT	Wie geht es Shiva Meyer im Vorstand der ARAG?
62	VERANSTALTUNGSBERICHT	Gesunde Führung für die hybride Arbeitswelt
64	BUZZWORD	(Keine) Angst vorm großen Change
65	VORSCHAU	Das erwartet Sie in der nächsten Ausgabe
66	BLICK VON AUSSEN	Thekla Wilkening über Wandel hin zur Nachhaltigkeit



Foto: BMW Group



Foto: Manpower Group



Mein JobRad und ich starten motiviert in den Tag!

Mitarbeiter begeistern
mit Dienstradleasing

- **Einfach unkompliziert:**
schnelle Abwicklung per
Online-Portal
- **Unwiderstehlich:**
begehrte Fachkräfte
mit attraktivem Benefit
begeistern
- **Erfolg gibt Recht:**
bereits über 40.000 Arbeitgeber
sind dabei

www.jobrad.org

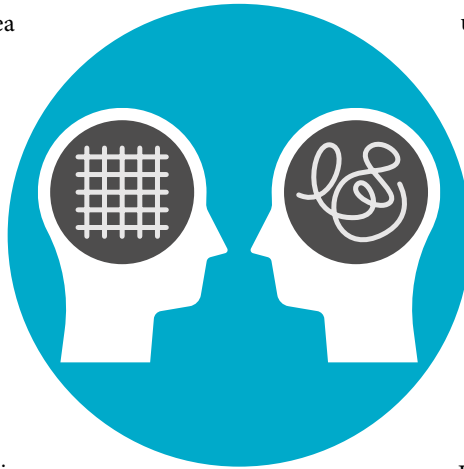
JOBRAD®

Das Beste zweier Welten

Andrea Nahles ist zurück: Die frühere SPD-Chefin soll Vorstandschefin der Bundesagentur für Arbeit werden. Eine weitere BA-Personalie dürfte für HR aber weitreichendere Folgen haben.

VON SVEN FROST

► Es ist ein fulminantes Comeback: Andrea Nahles soll Vorstandschefin der BA werden. Dabei hatte sich die ehemalige SPD-Vorsitzende 2019 weitgehend aus dem Rampenlicht zurückgezogen: Damals übernahm sie die Verantwortung für das historisch schlechte Abschneiden der Partei bei der Europawahl. Zusammen mit dem Parteivorsitz gab sie auch die Leitung der Fraktion und ihr Bundestagsmandat zurück.



In einer gemeinsamen Erklärung hatten die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) unlängst Andrea Nahles als Vorstandsvorsitzende sowie Dr. Katrin Krömer und Vanessa Ahuja als neue Vorstandsmitglieder der Bundesagentur für Arbeit (BA) benannt. Während Nahles durch die Arbeitnehmerseite vorgeschlagen wurde (dem Vernehmen nach zum Unmut einiger Arbeitgebervertreter), wurden Krömer und Ahuja von der Arbeitgeberseite ins Spiel gebracht. Alle drei müssen noch durch den Verwaltungsrat der BA und alle dort vertretenen Gruppen gewählt werden. Die Bundesregierung muss den Personalien ebenfalls noch zustimmen.

Für die Berufungen gab es viel Lob, natürlich auch von denjenigen, die die Personalien ins Spiel gebracht hatten. Anja Piel, Vorsitzende des Verwaltungsrates der BA und Arbeitnehmerbank-Vertreterin: „Mit Andrea Nahles an der Spitze, mit Dr. Katrin Krömer, Vanessa Ahuja und Daniel Terzenbach haben wir als Sozialpartner ein kompetentes, führungsstarkes und hoch motiviertes Team gefunden. Die BA ist damit aus unserer Sicht für die großen Herausforderungen der kommenden Jahre gut gewappnet: von der Bewältigung der Corona-Krise über die Gestaltung des Strukturwandels und der Transformation bis hin zu Digitalisierung und Fachkräftemangel – für all diese Aufgaben ist das Vorstandsteam mit Erfahrung und gemeinsamem Gestaltungswillen bestens aufgestellt.“

Viel Vorschusslorbeer, viel Verantwortung. Christina Ramb, stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates der BA und Arbeitgeberbank-Vertreterin, hob besonders Katrin Krömer

und Vanessa Ahuja hervor: „Wir freuen uns sehr, dass wir mit Dr. Katrin Krömer und Vanessa Ahuja zwei ausgewiesene Expertinnen in der Personal- und Arbeitsmarktpolitik gewinnen konnten.“ Es wird sich zeigen, was die schönen Worte im Alltag wert sind – ohne den Rückhalt von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite werden manche Projekte für die neu Berufenen schwerlich durchzusetzen sein.

Aus HR-Sicht ist die Personalie Katrin Krömer die interessanteste. Krömer ist als Head of HR Development bei der Deutschen Bahn sowie als Beisitzerin im Präsidium des Bundesverbandes der Personalmanagerinnen und -manager (BPM) bestens vernetzt und kennt die Bedürfnisse von HR. Zudem hat sie von 2009 bis 2015 als Geschäftsführerin Personal, Finanzen und weiterer interner Services bei der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit gearbeitet und ist mithin auch in Sachen Behörden gerüstet. Sie weiß somit, was sich innerhalb der BA um- und durchsetzen lässt – oder auch was eben nicht.

Dabei sind die Aufgaben, denen sich die BA in den kommenden Jahren stellen muss, nicht eben klein: Neben der Bewältigung der Pandemiefolgen soll die Bundesagentur nach dem Willen der Ampelkoalition künftig eine stärkere Rolle bei der „Qualifizierung und Beratung“ zukommen, wie es im Koalitionsvertrag heißt. Zudem soll die BA mit einem ans Kurzarbeitergeld angelehnten Qualifizierungsgeld Unternehmen im Strukturwandel ermöglichen, ihre Beschäftigten durch Qualifizierung zu halten und Fachkräfte zu sichern. Das dürfte insbesondere für die Unternehmen von Belang sein, die unter dem Fachkräftemangel am meisten zu leiden haben, namentlich die IT- und Technikbranche. Zwar sind deren Auftragsbücher vielfach gut gefüllt, trotzdem stehen auch sie vor einem tiefgreifenden Wandel, den die Pandemie nur noch beschleunigt hat. Gut zu wissen, dass mit Katrin Krömer jemand im BA-Vorstand sitzt, die um die Anforderungen und Probleme, insbesondere von HR, weiß. Bleibt zu hoffen, dass den neuen BA-Spitzenkräften der Spagat zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen gelingt. ■

Milliarden für die Weiterbildung

Auch wenn sich die Lage am Arbeitsmarkt langsam wieder etwas entspannt: Die Bundesagentur für Arbeit steht 2022 vor gewaltigen Aufgaben. Das zeigen auch die Zahlen.

Gesamtausgaben der BA



1,9 Mrd. Euro

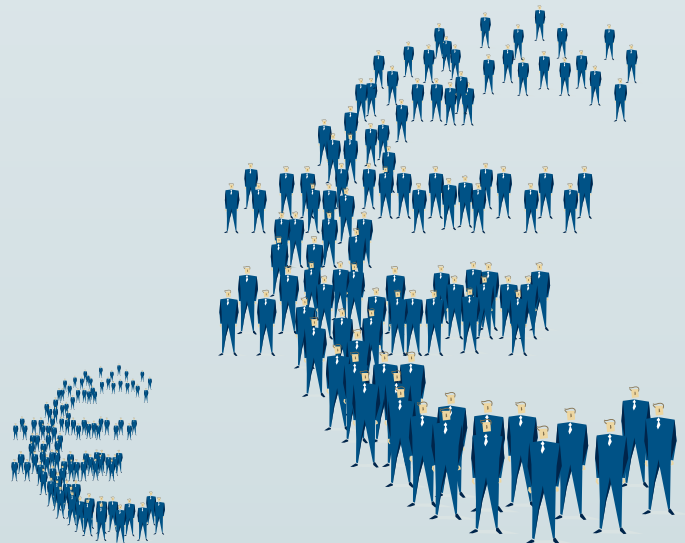
wird das voraussichtliche Defizit der BA 2022 betragen.

2,0 Mrd. Euro

wird die BA in diesem Jahr voraussichtlich für Weiterbildung und Qualifizierung ausgeben.

15,9 Mrd. Euro

hat die BA in diesem Jahr für das Arbeitslosengeld bereitgestellt, 3,2 Milliarden Euro weniger als 2021.



100 000

Menschen werden
2022 durchschnittlich
Kurzarbeitergeld beziehen.

800 000

Menschen werden
2022 durchschnittlich
Arbeitslosengeld beziehen.

Können Frauen die Lücke am Arbeitsmarkt schließen ?

Der Hintergrund

Nein, nicht alle Berufe und Branchen in Deutschland sind vom sattsam beschriebenen Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen. Aber viele – und tendenziell wird ihre Zahl wachsen. Denn die demografische Alterung der Gesellschaft lässt die Zahl der Erwerbsfähigen langfristig sinken. Um die absehbare Personallücke zu schließen, setzen Wissenschaft und Politik zusätzlich zum Faktor Zuwanderung auf eine verstärkte Erwerbsbeteiligung einzelner Gruppen, darunter ältere Menschen und auch Frauen, insbesondere Mütter. Nicht nur vor Hintergrund des Weltfrauentages am 8. März wollten wir von Expertenseite wissen, wie hoch das Potenzial bei Letztgenannten einzuschätzen ist – und wie es sich heben lässt.



Ob eine höhere Frauenerwerbsbeteiligung oder auch eine längere Lebensarbeitszeit: Es gibt erhebliche Arbeitsmarktreserven in Deutschland. Aber diese lassen sich nicht kurzfristig aktivieren.

Denn dafür bedarf es zunächst verbesserter Rahmenbedingungen – aus Frauensicht vor allem bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen, aber auch beim Steuer- und Abgabensystem, etwa unter dem Aspekt Ehegattensplitting. Für Migrantinnen, die am Arbeitsmarkt deutlich unterrepräsentiert sind, spielen die Anerkennung beruflicher Qualifikationen und vor allem der Spracherwerb eine wichtige Rolle.

Generell sind die inländischen Personalreserven von insgesamt knapp drei Millionen zusätzlichen Arbeitskräften deutlich zu gering, um die bis 2060 entstehende demografiebedingte Lücke von rund 16 Millionen Erwerbspersonen zu schließen. Umso wichtiger wäre es, insbesondere gut ausgebildete Frauen stärker einzubinden, denn die Hälfte aller

Arbeitnehmerinnen ist in Teilzeit tätig. Dafür jedoch bräuchte es eine andere Aufgabenteilung in den Familien: Männer müssten sich stärker einbringen.

Und natürlich bräuchte es die Bereitschaft der Frauen selbst. Laut Umfragen möchten Erwerbstätige – also alle, unabhängig vom Geschlecht – ihre Arbeitszeit im Durchschnitt zwar erhöhen, aber nur um eine Stunde pro Woche. Mit Blick auf die voraussichtliche demografische Entwicklung müsste dagegen jeder und jede ein Drittel mehr als bisher arbeiten. ■



Der Antwortgeber:

Dr. Johann Fuchs war bis vor Kurzem am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg tätig. Dort forschte der Statistiker gemeinsam mit der Diplom-Sozialwirtin Brigitte Weber zu demografischen Fragen des Arbeitsmarktes, insbesondere zum Thema Erwerbspersonenpotenzial und zur sogenannten Stillen Reserve.

Foto: Johann Fuchs Copyright IAB

Zu Hause ist es nicht am schönsten

Gratisobst und Rückenschule? Ein Kompetenzausweis für Betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet längst mehr. In der Pandemie ist die psychische Belastung der Beschäftigten nochmals gestiegen – und damit der Handlungsdruck, auch auf HR.

VON WINFRIED GERTZ



► Wir haben Stress, und mit unserer Arbeit hat das erstmal gar nichts zu tun. Europa scheint zu zerbröckeln, den Klimawandel bekommen wir nicht in den Griff, und seit zwei Jahren raubt uns die Corona-Seuche den Atem; kaum glaubt man ihr endlich die Stirn bieten zu können, setzt sie den nächsten Wirkungstreffer. „Wir sind alle so fertig und gereizt als Gesellschaft“, fasst Alena Buyx, Vorsitzende des Deutschen Ethikrats, die Folgen zusammen. Es ist zum Davonlaufen.

Aber so befreiend wenigstens kleine Fluchten aus dem Alltag sein können, gelingen sie nur Wenigen. Bombardiert mit politischen und pandemischen Hiobsbotschaften, müssen Millionen Beschäftigte vielmehr ihre Sinne zusammenhalten, um beim Balancieren zwischen privaten und beruflichen Verpflichtungen nicht ins mentale Loch abzustürzen. Das zeigen Daten der Krankenkassen: Ist die psychische Belastung schon in den Jahren vor der Pandemie angestiegen, verstärkt Corona diese Tendenz. Laut DAK kletterte die Abwesenheitsquote wegen seelischer Leiden auf ein Rekordhoch.

Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind die im Homeoffice Tätigen. Die Softwarefirma Oracle wollte genau wissen, welches Ausmaß Symptome wie Erschöpfung, Vereinsamung oder Angstzustände einnehmen. Viele Menschen gewährten Einblick in ihr Innenleben. Ihre Angaben zeigen unter anderem: Die Erwerbsarbeit mit Kochen, Einkaufen, Familie, mit Hobby, Hund und Ähnlichem koordinieren zu müssen, treibt den Stresspegel nach oben. Und: In Deutschland leistet jeder Dritte im Homeoffice wöchentlich zehn Stunden mehr in seinem Job.

Auch andere Quellen bestätigen den alten Vorbehalt: Wer seine Arbeit daheim erledigt, missachte die Grenze zur Freizeit und neige dazu, Überstunden anzuhäufen, so ein Report des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (IW). Und als die Techniker Krankenkasse im März 2021 Daten für ihre

Studie „Entspann Dich, Deutschland!“ erhob, beklagten viele Beschäftigte neben einem Übermaß an Arbeit und Termindruck auch Unterbrechungen, Informationsüberflutung und miese Arbeitsbedingungen. Wenn zutrifft, dass psychische Leiden (laut Bundesgesundheitsministerium) mit durchschnittlich 36 Tagen eine dreimal so lange Abwesenheit verursachen wie andere Erkrankungen und sich die daraus resultierenden Kosten (Destatis zufolge) für die Wirtschaft auf rund 44,4 Milliarden Euro belaufen, müsste dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und speziell der Prävention gegen diese Leiden ein kräftiger Bedeutungsschub bevorstehen.

Doch wie fangen Unternehmen ihre Beschäftigten am besten auf? Wie beugt man Burnout vor – und woran erkennt man jemanden, der sich vom Stress beherrschen lässt statt diesen zu begrenzen und, wo er unvermeidlich ist, in positive Energie umzuwandeln? Eine Studie der Universität Frankfurt am Main legt nahe, dass Beschäftigte sich im Homeoffice wohler fühlen, wenn „ihre psychologische Verbundenheit mit dem Team“ gestärkt wird. Oracle nimmt bei dem Thema unter anderem Führungskräfte in die Pflicht: Um „mehr mental Health im Job“ zu ermöglichen, sollen sie Empathie zeigen und dafür sorgen, dass sich Mitarbeitende zugehörig fühlen und über ihr persönliches Empfinden sprechen können. Heidelberg Zement und die LVM Versicherung bilden Ersthelfende für psychische Gesundheit aus, die frühzeitig Kontakt zu Betroffenen aufnehmen.

Letztlich geht es darum, das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Ganzen auf die Herausforderungen der Zeit auszurichten. Welche Schwerpunkte sollte es setzen, um einem weiteren Anstieg psychisch bedingter Ausfallkosten Einhalt zu gebieten? Reichen die bisher zur Verfügung stehenden Mittel dafür überhaupt aus? Müsste HR den BGM-Verantwortlichen womöglich entschiedener als bisher den Rücken stärken oder sich gar als Verbündeter anbieten? ■



Worum geht es?

Corona erschwert die Stressbewältigung

Zunehmende Arbeitsverdichtung, erhöhter Krankenstand: So war es schon vor der Pandemie. Und doch hat diese die Situation verändert. Um zu verstehen, wie Unternehmen der neuen Anforderungen Herr werden können, bietet sich Suzanne Jones als Gesprächspartnerin an. Die Diplom-Psychologin ist Expertin für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Corona verschärft das Belastungserleben von Menschen aller Altersklassen in jedem Lebensbereich, betont sie. Beruflich etwa durch die Angst um den Job, durch ständige Kurz- oder häufige Mehrarbeit; privat, weil Kinder betreut oder Angehörige gepflegt werden müssten; und persönlich, weil die eigene Gesundheit bedroht und soziale Kontakte auf ein Mindestmaß beschränkt seien.

Immer mehr Menschen sind mit ihren Nerven am Ende. Aufgrund der Einschränkungen fielen viele „regenerative Stressbewältigungsstrategien“ (etwa Hobbys oder das Treffen mit Freunden) weg, so Jones. Dass kein Ende der Pandemie in Sicht sei, erzeuge „Dauerstress, der ein langfristiges Gesundheitsrisiko mit sich bringen kann“.

Hier gilt es genau hinzuschauen: Der eine läuft – zumindest für eine Weile und solange die Belastung nicht überhand nimmt – zur Hochform auf, eine andere fühlt sich unter Stress geradezu ausgequetscht. Ob das zu gesundheitlichen Problemen führt oder sich sogar Widerstandskraft entwickelt, hängt vom Aufbau sogenannter „individueller“ Bewältigungsstrategien (etwa Verbesserung des Zeit- und Selbstmanagements) durch die betroffene Person und ihr Umfeld ab. „Resilient werden durch die Krise“: So könnte eine griffige Formel für zeitgemäßes BGM lauten.



Woran hakt es?

Hier an Ressourcenorientierung, da am Budget

Kraft schöpft, wer Ressourcen stärkt – wozu Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen beitragen. Während sich der Einzelne bemühen kann, den mentalen Fokus zu verändern, regenerativ Entspannungstechniken zu nutzen oder bewusst soziale Kontakte zu pflegen, müssen Unternehmen sich beispielsweise fragen, wie sich bei akuter Aufgabenverdichtung die Belastung für Mitarbeitende mit Kindern abfedern lässt.

Die Crux: Wie viel ins BGM investiert wird, hängt maßgeblich von der Unternehmenslage ab. Wo es, so Jones, ums „Überleben und Sichern von Arbeitsplätzen geht“, werden Prävention und Stärkung von Ressourcen oft nachrangig behandelt. Doch gerade jetzt seien sie nötig. Den Ausweg sieht sie in „kurzen, gern auch kreativen, aber kontinuierlichen“ Interventionen mit Praxisbezug.

Jones nennt Beispiele. So das Hervorheben von Teamstärken und -erfolgen: Was haben wir trotz Corona gut hingekriegt, was klappt

besser im Homeoffice? Oder das Schaffen eines speziellen Raums, um persönliche Bedürfnisse anzusprechen und Erschöpfungssymptome erkennen zu können. Auch die Abkehr vom Videokonferenz-Marathon hin zu einer Meeting-Kultur mit längeren Pausen und geringerer Teilnehmerzahl biete sich an. „Jede noch so kleine Maßnahme ist ein Signal an die Mitarbeitenden: Du bist wichtig, wir legen Wert auf Deine Gesundheit“, sagt Jones.



Was sollte HR tun?

Den Kulturwandel mitgestalten

Laut der Expertin sollte BGM organisatorisch in der Personalabteilung angesiedelt sein: „Hier laufen die Fäden zusammen.“ HR habe die überzeugendsten Argumente, um das Management für entsprechende Investitionen zu gewinnen. Auf dass sich eine Unternehmenskultur entfalte, „in der angstfrei über Gesundheit, Erschöpfung und Krankheit gesprochen wird“. Eine Kultur, wie sie etwa das BGM-Projekt fördern soll, mit dem die Lufthansa den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2021 gewann (siehe Ausgabe 11/2021): Der Konzern führt die Beschäftigten mit digitalen Beratungsangeboten durch die Corona-Krise.

Ein mit HR verzahntes BGM sollte die Verhaltens- und Verhältnisprävention „konsequent vorantreiben“, sagt Jones. Dabei richteten sich klassische Verhaltensansätze wie Stressbewältigung, Bewegung, gute Ernährung und Suchtprävention am jeweiligen Bedarf von Mitarbeitenden in Produktion, Büro oder Homeoffice aus und erreichten auch diejenigen, die sich „isoliert und ausgeschlossen fühlen“. Dementgegen setze die Verhältnisprävention strukturell an. Prozesse sollten flexibilisiert, klassische Arbeitsschutzthemen im Homeoffice – Stichwort gesunder Arbeitsplatz – nachverfolgt und Führungskräfte in ihrem Vorbildverhalten für eine „gesunde“ Kultur gestärkt werden. Zum Beispiel, indem sie mehr Pausen einlegen, nicht permanent erreichbar sind, eigene Fehler einräumen und dem Team den Rücken stärken. „Mit dieser Beziehungsaufgabe“, betont Jones, „erhalten und steigern sie die Produktivität“.

„Jede noch so kleine Maßnahme ist ein Signal an die Mitarbeitenden: Du bist wichtig.“

Suzanne Jones, BGM-Beraterin, Berlin



Foto: privat

Digitale Eigensabotage

Schlecht funktionierende IT-Ausstattung beeinflusst die Employee Experience und ist damit für HR und die Unternehmensentwicklung relevant. Eine neue Studie zeigt die teilweise drastischen Auswirkungen schlechter technischer Infrastruktur auf Mitarbeiterbindung und Engagement.

► Wenn es an der Technik am Arbeitsplatz hapert, zerrt das nicht nur an den Nerven der IT-Abteilung. Störungen und Ausfälle beeinträchtigen die Produktivität der betroffenen Mitarbeitenden, dies wiederum kann im schlimmsten Fall zu heiklen Situationen mit Kunden und Partnern führen, das Image als Arbeitgeber beeinflussen und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit unterlaufen. Für die aktuelle Studie

Eine störungsanfällige IT sowie unzureichende technische Ausrüstung sind der drittwichtigste Faktor für Mitarbeiterfluktuation oder Burnout.

„Digitale Eigensabotage und die Folgen für Unternehmen“ (siehe Hinweis zur Studie unten) befragte das Marktforschungsinstitut Vanson Bourne im Auftrag des Softwareanbieters Nexthink 1500 Mitarbeitende und IT-Verantwortliche zu negativen Auswirkungen, die mangelnde Sorgfalt bei der Wartung digitaler Infrastruktur auf Unternehmen haben kann.

① Mitarbeiterbindung wird beeinträchtigt

Fakt: Störungsanfällige IT am Arbeitsplatz sowie eine unzureichende technische Ausrüstung – ob im Büro oder Homeoffice – sind laut Studie, nach schlechter Bezahlung und ungesunder Arbeitskultur, der drittwichtigste Faktor für Mitarbeiterfluktuation oder

Burnout. Fast 20 Prozent aller Befragten kündigen demnach wegen schlechter Erfahrungen mit der IT im Unternehmen. Bei den 25- bis 34-Jährigen liegt dieser Wert sogar bei 28 Prozent. Insgesamt sind 89 Prozent der Mitarbeitenden der Meinung, dass eine funktionierende IT ein extrem beziehungsweise sehr wichtiger Teil der Mitarbeiterzufriedenheit ist.

Transfer: Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt direkt mit dem digitalen Nutzererlebnis der Mitarbeitenden zusammen. Einige Unternehmen haben bereits erste Initiativen für ein effektives Management der Digital Employee Experience (DEX) auf den Weg gebracht. So zeigt eine weitere Studie von Nexthink in der DACH-Region, die von Sapio Research erhoben wurde, dass die überwiegende Mehrheit der befragten IT-Experten in Unternehmen (82 Prozent) in naher Zukunft eine zentrale Managementplattform für DEX nutzen will.

② Ruf des eigenen Unternehmens leidet

Fakt: Die IT-Umgebung spielt eine Rolle dabei, inwiefern Mitarbeitende bei der Personalbeschaffung helfen oder nicht. In der Studie gaben 42 Prozent der Angestellten an, dass die Qualität des digitalen Arbeitsplatzes ihre Bereitschaft beeinflusst, ihr Unternehmen an Arbeitssuchende weiterzuempfehlen. Bei den IT-Entscheidungsträgern liegt dieser Wert sogar bei 82 Prozent.

Transfer: Statt nur jährlich Anwender zu den allgemeinen Funktionen der IT zu befragen, macht es mehr Sinn, systematisch und regelmäßig mit Umfragen die Qualität einzelner Aspekte des IT-Arbeitsplatzes zu analysieren. Dabei sollten auch HR-relevante und strategische Themen, wie die Funktion von digitalen Zeiterfassungstools, eingebunden werden.

Wichtig für eine hohe Beteiligung bei den Erhebungen ist, dass aus den Ergebnissen Veränderungen resul-

DIE STUDIE

Das britische Marktforschungsinstitut Vanson Bourne befragte im Auftrag von Nexthink, Anbieter von Digital-Employee-Experience-Management-Software, **1500 Mitarbeitende und IT-Entscheider** aus Unternehmen in Deutschland, England, Frankreich und den USA. Jeweils die Hälfte der Befragten kamen aus Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden und Unternehmen mit 1000 bis 4999 Mitarbeitenden.



tieren. Mitarbeitende sollten merken, dass ihre Sicht ernst genommen wird.

③ Kundenbeziehungen und Produktivität sinken

Fakt: 40 Prozent der befragten Mitarbeitenden und 68 Prozent der IT-Manager geben an, mindestens einmal pro Woche durch IT-Störungen an der Ausübung ihrer Arbeit gehindert zu werden. Mitunter dauern diese Probleme länger als 30 Minuten an. Dabei sagen 54 Prozent der IT-Manager, dass die IT-Störungen oft oder manchmal zu heiklen Situationen mit Kunden und Geschäftspartnern geführt haben.

Transfer: Drei Viertel (74 Prozent) der Befragten sagen, dass es hilfreich wäre, wenn Anwender über vorhersehbare Beeinträchtigungen – etwa Updates oder Systemumstellungen – informiert werden würden. Lediglich 44 Prozent der befragten IT-Manager informieren bei Störungsfällen alle potenziell betroffenen Anwender und nennen dabei die voraussichtliche Dauer, bis das Problem behoben sein sollte.

Eine Lösung ist der Einsatz von Prozessen und Werkzeugen, die Betroffene automatisch über den Status der Problembehebung informieren. Den Einsatz solcher Tools planen 81 Prozent der befragten Unternehmen. Um IT-Problemen vorzubeugen, planen 76 Prozent der befragten Unternehmen, in naher Zukunft Technologien für präventives Störungsmanagement einzusetzen.

④ Digitale Eigensabotage durch mangelnde Kommunikation

Fakt: Der IT-Abteilung fehlt häufig der Einblick in den Arbeitsalltag der Anwender. So kontaktieren Mitarbeitende bei einer Störung häufig nicht sofort das Helpdesk, sondern starten erst die Systeme neu oder fragen Kollegen – was wiederum deren Produktivität stört. Zahlreiche Mitarbeitende sind nicht sicher, ob und wer für ihr „digitales Wohlergehen“ zuständig ist.

Wenn die IT von Problemen keine Kenntnis hat, bestehen auch wenig Chancen, diese nachhaltig zu lösen. Die Mehrheit der befragten IT-Manager (82 Prozent) ist zudem der Meinung, dass ein Teil der von den Mitarbeitenden monierten Probleme auf deren eigenes Fehlverhalten zurückzuführen ist. Zu dieser Seite der digitalen Eigensabotage gehört unter anderem, Geräte

trotz voller Akkus kontinuierlich zu laden, Applikationen ständig im Hintergrund laufen zu lassen, IT- und Sicherheitswarnungen zu ignorieren oder Arbeitsdokumente auf öffentlichen Filesharing-Plattformen zu speichern.

Transfer: Es braucht eine Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und der IT, die auf die Perspektive der Anwender ausgerichtet ist. Nur so wird sie als relevant und hilfreich wahrgenommen und berücksichtigt.



Digitale Arbeitsplätze sind nur zukunftsfähig, wenn HR, IT und die Geschäftsbereiche miteinander auf Augenhöhe kommunizieren.

Technische Lösungen sind durch Automatisierung möglich. Beispielsweise können kontextbezogene Pop-up-Meldungen direkt auf Sicherheits- oder Performanceprobleme aufmerksam machen, verbunden mit einem direkten Link zum entsprechenden Eintrag im Self-Service-Portal. Proaktive Warnungen mit Hilfestellungen zu möglichen IT-Störungen können zusätzlich zur Problemlösung beitragen.

Diese Entwicklung einer konstruktiven Kommunikationskultur zwischen IT und Mitarbeitenden kann bei der Optimierung digitaler Arbeitsplätze helfen und der digitalen Eigensabotage entgegenwirken.

Fazit: Der bislang eher hemdsärmelige Umgang mit IT-Störungen kann langfristig zum Problem für die Innovationsfähigkeit und Produktivität in Unternehmen werden. In den meisten Unternehmen sind daher Entscheidungen zur Digital Employee Experience ein Thema auf C-Level-Ebene. Technisch stehen dafür Projekte und Investitionen auf dem Plan, um Störungen in IT-Infrastrukturen – vom Server bis zum Anwender – präventiv zu verhindern oder beschleunigt zu lösen. Wichtig ist dabei, in einem kooperativen Prozess zwischen IT, HR und den Geschäftsbereichen den möglichst störungsfreien und produktiven Einsatz von Hard- und Software am Arbeitsplatz mit einer partnerschaftlichen Kommunikationskultur zu gewährleisten. Nur so kann die digitale Arbeitsplatzumgebung zukünftigen Anforderungen standhalten.



Mehr zum Thema:

Die vollständige Studie finden Sie online unter www.nextthink.com/de/ressource/digitale-eigensabotage-und-die-folgen-fuer-unternehmen

Nextthink Sapio-Studie 2021: www.nextthink.com/de/ressource/dex-studie-2021-dach

AUTOR



Holger Dörnemann,
Director, Solution Consulting
& Customer Success,
EMEA Central, Nextthink

„Wir haben Strukturen geerbt, die nicht mehr adäquat sind“

Siemens Energy wurde im Sommer 2020 von der Siemens AG als eigenständiges Unternehmen abgespalten: 91 000 Mitarbeitende und ein Umsatz von 28,5 Milliarden Euro gerieten in Bewegung. Gina Vargiu-Breuer, Global Head of HR, verrät worauf es ankam.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft:** Frau Vargiu-Breuer, Ihre Mitarbeitenden befinden sich seit Sommer 2020 in einem dreifachen Change-Prozess: in der Restrukturierung innerhalb ihrer Organisation, in einer sich verändernden Branche und in den durch die Corona-Pandemie angestoßenen Veränderungsprozessen. Wo fängt man da beim Change-Management an?

Gina Vargiu-Breuer: Für mich gibt es mit Blick auf Veränderungen in einem Unternehmen zwei Facetten: die Struktur und vor allem natürlich die Mitarbeitenden. Wir mussten uns zum einen fragen: „Wie muss Siemens Energy aufgestellt sein, um im Einklang mit unserer Strategie erfolgreich zu sein?“ und zum anderen: „Wie begeistern wir die Mitarbeitenden, um unsere Strategie zu verwirklichen?“. Auf Basis dieser beiden Fragen habe ich mit meinem Team ein Change-Management-Programm aufgebaut. Daraus resultierend haben wir eine Transformation Journey für Führungskräfte und Mitarbeitende aufgesetzt.

Wie wird bei Siemens Energy der Wandel zum eigenständigen Unternehmen gestaltet?

Die Transformation des Unternehmens ist in vollem Gange. Wir sind vor etwa einem Jahr gestartet, der Veränderungsprozess wird aber bis 2025, teilweise auch noch länger laufen. Denn wir haben Strukturen der Siemens AG geerbt, die für unser neues Set-up nicht mehr adäquat sind. Schließlich ist Siemens Energy nur ein Drittel so groß wie die Siemens AG. Deshalb müssen wir unsere Aufstellung verschlanken und deutlich effizienter werden. Diese enorme Veränderung ist leider auch mit einem Personalabbau verbunden, der vor allem Verwaltung, Vertrieb und Management betrifft. Darüber erreichen wir aber nur etwa ein Fünftel der geplanten Kosteneinsparungen.

Wodurch sparen Sie die restlichen Kosten ein?

Zum Kostensenken müssen wir interne Strukturen und Abläufe vereinfachen. Wir schauen uns die Produktions-

prozesse an und standardisieren sie weiter. Zudem haben wir die Fertigung im Blick: Bisher sind Produkte in einem globalen Fertigungsnetzwerk von Standort zu Standort transportiert worden. Da können wir deutlich effizienter werden und Wege, Zeit und Kosten sparen.

Wie werden die Mitarbeitenden durch den Veränderungsprozess geführt?

Die sogenannte „Transformation Journey“ hat bei uns drei Ebenen. Eine zentrale Rolle kommt dabei unseren Führungskräften zu. Ihnen vermitteln wir neue Werte und Verhaltensweisen. Wir helfen ihnen, in Zeiten des Wandels bestmöglich zu führen. Es geht darum, offen, fürsorglich und respektvoll miteinander umzugehen, zu integrieren; aber auch als Führungskraft in unsicheren Zeiten entschlossen voranzugehen. Das Geben und Annehmen von Feedback spielt dabei eine ganz wichtige Rolle. Zur Weiterentwicklung unserer Führungskräfte haben wir mit unserem externen Partner „THNK – School of creative Leadership“ zusammengearbeitet.

Was ist die zweite Ebene der Transformation Journey?

Unsere Change-Netzwerke, die aus 2000 Change Agents bestehen. Das sind Kolleginnen und Kollegen, die dabei helfen möchten, die Transformation zu treiben. Sie sind ein essenzieller Baustein, um Veränderung zu treiben, denn diese funktioniert nur in der Kombination von top-down und bottom-up.

Wer ist neben Führungskräften und Change Agents noch Veränderungstreiber bei Siemens Energy?

Sogenannte Transformation Accelerators bilden ein Netzwerk von Freiwilligen auf der mittleren Führungsebene, die in den Grundlagen des Change-Managements geschult werden. Sie stellen zehn bis 30 Prozent ihrer Arbeitszeit freiwillig zur Verfügung, um Workshops zu aktuellen Change-Themen an Werkstandorten oder in Abteilungen zu halten sowie Hilfestellung zu geben. Das Stichwort



Foto: Siemens Energy

Gina Vargiu-Breuer, Global Head of HR bei Siemens Energy, betreut unter anderem den Change-Prozess bei dem 2020 aus dem Siemens-Konzern abgespaltenen Unternehmen für Energietechnologie.

hier ist Peer-to-Peer-Influencing, mit dem in einem Change-Prozess meistens die größte Wirkung erzielt werden kann.

Im Wandel kommt es sehr auf gelingende Kommunikation an. Wie identifizieren die involvierten Führungskräfte die wichtigsten Aspekte und Problemstellen, an denen zu arbeiten ist?

Ob wir Problemstellen finden, hängt viel von der Unternehmenskultur ab. Wir kommen aus einer konservativen Branche mit klaren Hierarchien, da war es manchmal nicht einfach, in den offenen Dialog zu gehen. Wir versuchen eine Kultur der Offenheit zu etablieren – über Mitarbeiterbefragungen, Gremien, wie unser I&D-Council (Ausschuss für Inclusion und Diversity, d. Red.), aber auch mit unserer Compliance-Hotline und noch weiteren, ganz unterschiedlichen Dialogformaten. Ich habe beispielsweise in meinem HR-Team das Format „We talk“ eingeführt. Dort komme ich mit rund zehn Mitarbeitenden pro Meeting zusammen, die sich selbst nominieren. Wir tauschen uns aus, jeder kann Fragen stellen und sich einbringen. Andere Abteilungen machen das genauso. Auch der Vorstand. Dadurch wird man als Führungskraft nahbar. Es ist ein Element, um zu zeigen: Wir hören zu und wir wollen auch, dass ihr etwas sagt. Das kommt gut an.

Hat sich die Führungsetage alleine zu diesem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur entschlossen, oder konnten sich die Mitarbeitenden hier einbringen?

Letzteres. Wichtig war uns, ein gemeinsames Verständnis unserer Kultur zu entwickeln. Unsere vier Werte heißen: fürsorglich, agil, respektvoll und verantwortungsbewusst. Um diese zu entwickeln, haben rund 100 unserer Change Agents 1000 Interviews mit den Mitarbeitenden geführt und gefragt: „Welche Wertebasis ist Euch wichtig, die die Identität von Siemens Energy widerspiegeln soll?“ Die Antworten haben wir strukturiert, mit dem Vorstand durchgearbeitet, und so sind unsere Werte ent-

standen. Das war ein neuer Ansatz für uns. In der Vergangenheit wurden solche Dinge top-down entwickelt.

Wie ist es Ihnen gelungen, operatives Tagesgeschäft und Change-Arbeit gleichzeitig erfolgreich umzusetzen?

Im besten Fall kann man nicht trennen, was Arbeitszeit und was Change-Investment ist. Wir sind alle jeden Tag, in jedem Meeting damit beschäftigt, Veränderung zu treiben, Dinge zu spiegeln und Themen zu platzieren. Es gibt aber auch bei uns noch Mitarbeitende, die abwartend und verunsichert sind von dem steten und schnellen Wandel. Es ist unsere Aufgabe, so viele wie möglich auf dieser Reise mitzunehmen, da wir uns stetig anpassen müssen, um auch zukünftig als Technologieunternehmen im Energiesektor relevant zu sein.

Durch den Wandel in der Energiebranche verändern sich zahlreiche Jobprofile. Die Beschäftigten müssen sich ständig weiterentwickeln. Wie werden sie bei Ihnen begleitet?

Auf der einen Seite sind wir Teil eines schrumpfenden Markts der Fossilenergie, auf der anderen Seite wachsen zum Beispiel die Bereiche der erneuerbaren Energie und der Stromübertragung, das bietet neue Chancen. Wir stehen im ständigen Dialog mit der Belegschaft und zeigen auf, welche Möglichkeiten betroffene Mitarbeitende haben – von Weiterqualifizierungen, über interne Probearbeit, bis hin zur Beratung für Bewerbungsmöglichkeiten. Diesen Wandel muss man managen und die Veränderungen durch die Energiewende immer offen kommunizieren.

„Emotional ist es immer schwierig, eine Restrukturierung mitzutragen.“

Da Ihr Unternehmen Verluste erwirtschaftet hat, bauen Sie bei Siemens Energy Arbeitsplätze ab. In Deutschland werden rund 2700 und weltweit 7800 Stellen gestrichen. Kam es dadurch zu Unmut?

Wir haben den Mitarbeitenden erklärt, dass die Senkung der Sachkosten Priorität hat. Sie macht auch den ganz überwiegenden Teil der Maßnahmen aus. Dennoch führt die Verschlankung der Organisation insgesamt auch zu einem Arbeitsplatzabbau. Rational verstehen das die meisten. Doch emotional ist es schwieriger, eine Restrukturierung mitzutragen. Es ist uns sehr wichtig, stets respektvoll mit Mitarbeitenden umzugehen, die von den Maßnahmen betroffen sind. Wir sehen uns hier in einer sozialen Verantwortung, die auch Teil unserer Firmenphilosophie ist. Deswegen haben wir mit den Arbeitnehmervertretern auch einen Interessenausgleich erzielt, der den Arbeitsplatzabbau sozialverträglich und über einen längeren Zeit-

raum erfolgen lässt. Wichtig ist uns hierbei, dass beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dasselbe Zielbild und Verständnis von der aktuellen Lage haben.

Dieses gemeinsame Verständnis einer Situation war bestimmt auch im Carve-out- und Spin-off-Prozess wichtig. War es herausfordernd, hier immer auf einen Nenner zu kommen und an einem Strang zu ziehen?

Ja und nein. Viele waren neu in Positionen und mussten sich erst einmal orientieren. Zeitdruck und Workload waren enorm, und dann kam noch Covid, und wir mussten alle virtuell weiter zusammenarbeiten. Wir haben den Spin-off aus dem Homeoffice gemanagt. Natürlich gab es Momente, in denen wir uns gefragt haben, ob alles zu viel ist. Gleichzeitig ist dadurch ein großer Zusammenhalt im HR-Team, aber auch im gesamten Carve-out- und Spin-off-Team mit rund 400 Mitwirkenden entstanden, die an der Neuaufstellung von Siemens Energy erfolgreich mitgewirkt haben.

„Ein echter Purpose gibt der Arbeit eine Bedeutung und sorgt für Identifikation.“

Hält dieses Arbeitsgefühl nach mehr als einem Jahr noch an?

Ja, dieser Spirit hilft uns, den Change-Prozess zu meistern. Auch unser Purpose „Let's energize society“ und die Tatsache, dass wir einen nicht unerheblichen Beitrag zur Energiewende leisten können, motiviert viele Mitarbeitende. Ein echter Purpose gibt der Arbeit eine Bedeutung und sorgt für Identifikation. Das hilft uns auch in dieser schwierigen Situation der Restrukturierung, die große Mehrheit der Mitarbeitenden zu halten und für ihre Mitwirkung an der Energiewende zu begeistern.

Was waren die größten Herausforderungen im bisherigen Veränderungsprozess Ihres Unternehmens?

Die Restrukturierung zu kommunizieren und mit den Arbeitnehmervertretungen eine Vereinbarung über den Abbau zu schließen, waren große Herausforderungen. In

virtuellen Townhall-Meetings haben wir die Pläne für die Transformation vorgestellt. Zudem gab es Standort-Meetings, in denen wir die Gründe für die Restrukturierung erklärt haben. Das Warum und nicht nur das „Was“ zu erklären, ist essenziell, weil die Mitarbeitenden so zumindest ein besseres Verständnis für die Gründe entwickeln können. Eine zusätzliche Herausforderung sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie, inklusive mentaler Belastungen. Mitarbeitende haben sich teilweise länger als ein Jahr nicht mehr persönlich gesehen. Das erfordert einen anderen Führungsstil von Führungskräften. Auch kann eingeschränkter Kontakt Folgen für die mentale Gesundheit haben.

Spielt mentale Gesundheit für das Change-Management eine Rolle?

Absolut. Mitarbeitende müssen auch psychisch unterstützt werden, wenn sich alles um sie herum in einer Transformation befindet. Wir bieten dazu zum Beispiel Webinare, Seminare zur Stressbewältigung, virtuelle Yogastunden und natürlich Ansprechpartner an. Zum Beispiel auch über eine Hotline. Unsere Abteilung „Environmental Protection, Health Management and Safety“ (EHS) nimmt sich unter anderem dieses Themas an. Dies ist Teil unserer Kultur.

Und abschließend: Was liegt vor Ihnen?

Wir wollen das weltweit führende Energietechnologie-Unternehmen werden. Dabei darf die Energiewende nicht nur technologisch, sondern sie muss ganzheitlich betrachtet werden. Nämlich auch mit Blick auf die Auswirkungen für die Menschen, für unsere heutigen und künftigen Mitarbeitenden und auf die Gesellschaft insgesamt. Dabei ist es sehr wichtig, einen Fokus auf die unternehmerisch-soziale Verantwortung zu setzen sowie auf die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt. Nachhaltige Investitionen sind weltweit auf dem Vormarsch. Investoren achten zunehmend darauf und werden nicht in Unternehmen investieren, die nicht nachhaltig sind.

Wie kann sich HR für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen einsetzen?

Von der Personalseite müssen wir uns verstärkt auf den sozialen Aspekt fokussieren und die Themen, die wir bereits vorantreiben, konsequent weiterführen und ausbauen: Diversity and Inclusion, eine starke Unternehmenskultur sowie faire Löhne und Aus- und Weiterbildung rücken hier in den Fokus. Ich möchte an dieser Stelle auch noch einmal betonen, dass qualifizierte Mitarbeitende die Grundlage für ein erfolgreiches Geschäft sind. Es ist entscheidend, dass wir erkennen, welche Fähigkeiten wir jetzt und in Zukunft benötigen. Wir brauchen eine Belegschaft, die auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet ist. Dies ist eine unserer wichtigsten strategischen Prioritäten. ■

ÜBER SIEMENS ENERGY

Im Mai 2019 verkündete die Siemens AG, das eigene Energiegeschäft vom Konzern abtrennen und ein neues Unternehmen – Siemens Energy – gründen zu wollen. Durch den Spin-off sollten das Portfolio des Konzerns fokussiert sowie Wachstums- und Renditeziele erreicht werden. **Am 28. September 2020 wurde Siemens Energy an der Frankfurter Börse erstmals gelistet und somit offiziell zum eigenständigen Unternehmen.** Derzeit arbeiten weltweit rund **91 000 Mitarbeitende** für den Technologiehersteller, in Deutschland sind es etwa 26 000. Das Unternehmen gehört eigenen Aussagen nach zu den weltweit führenden Anbietern von Energietechnologie und erzielte 2021 einen Umsatz von 28,5 Milliarden Euro.



#ZPSued

#CHC

#ZPNord

ZEIT ZUM AUFTAUCHEN

Wir treffen uns wieder live.

STUTTGART

Zukunft Personal Süd

05 - 06 April 2022

**Corporate Health
Convention**

05 - 06 April 2022

HAMBURG

Zukunft Personal Nord

03 - 04 Mai 2022

**JETZT TICKET
SICHERN!**

www.zukunft-personal.com





Kommunikation ist der Treibstoff im Change-Prozess

Die Einführung eines neuen Preissystems machte bei dem Baumaschinenhersteller Knauf PFT umfangreiche Veränderungen erforderlich. Um die Belegschaft in verschiedenen Ländern mitzunehmen, brauchte es eine umfassende Kommunikationsstrategie.

► Das auf Mörteltechnik spezialisierte fränkische Familienunternehmen Knauf PFT hat ein neues Preissystem eingeführt. Anlässlich dessen initiierte die international tätige Firma aus Iphofen einen Change-Prozess, nicht zuletzt, weil sich die Implementierung auf etliche Abteilungen und Bereiche auswirkte. Von Anfang an kam dem Thema Kommunikation dabei ein hoher Stellenwert zu. Denn vor allem während der Corona-Pandemie ist es wichtig, Mitarbeitende über Veränderung zu informieren, um sie nicht zu verunsichern. Dabei ging das Unternehmen phasenweise vor und griff auch auf ein externes Beratungsunternehmen zurück.

Internationales Preissystem

Mit einem neuen Preissystem sollte die Organisation befähigt werden, sich schnell verändernden Marktbedingungen anpassen zu können. „Ein Ziel des Projektes war, aufwändige, händische Preislistenanpassungen pro Land und Händler zu minimieren und aus dem System heraus mit zentralen, halb-automatischen Anpassungen zu arbeiten, etwa bei Preiserhöhungen in der Beschaffung“, erklärt Daniel Hesmer, Leiter Vertrieb von PFT, der auch den Change-Prozess leitete. Außerdem wurden alle Fokus-Länder weltweit auf der Basis ihrer Marktattraktivität und dem Wettbewerbsstatus bewertet. Daraus wurde algorithmisch ein Index errechnet, der die Grund-Basis-Preisliste pro Land mit Auf- oder Abschlägen belegt und damit automatisiert zu einer Länder-Preisliste führt. Prozesse innerhalb der Organisation mussten dafür nicht nur neu entwickelt und angepasst, sondern auch in Teilen automatisiert werden. Es galt, Verantwortungen neu zu definieren und zu modellieren. „Kurz, wir haben festgestellt, dass das neue Preissystem mit einem umfassenden Veränderungsprozess verbunden ist“, so Hesmer. Von der Vertriebsabteilung, über das Produktmanagement, und der IT bis hin zu Controlling und Produktion – die Neuerung betraf sämtliche Abteilungen in der deutschen Zentrale. Und darüber hinaus

CASE STUDY

Knauf PFT



Foto: Knauf PFT

Das 1972 gegründete **Maschinenbauunternehmen Knauf PFT GmbH & Co.** (ein Tochterunternehmen der Knauf-Gruppe) aus dem fränkischen Iphofen entwickelt, produziert und vertreibt Maschinensysteme zum Fördern, Mischen, Pumpen und zur Verarbeitung von Putz, Mörtel, Estrichen und Brunnen-Dämmen. Mit **230 Mitarbeitenden weltweit** ist PFT in über 90 Ländern vertreten. In der deutschen Zentrale arbeiten rund 180 Beschäftigte.

auch die weltweiten Vertriebsmitarbeiter. „An diesem Punkt war uns klar, dass wir so ein Megaprojekt nicht allein stemmen können, sondern Unterstützung von außen brauchen“, so der Vertriebsleiter. „Solch ein umfassender Prozess lässt sich nicht neben der täglichen Arbeit steuern.“ Zur Unterstützung beauftragte das Unternehmen die Management- und Personalberatung Liebich und Partner aus Baden-Baden.

Im Dezember 2020 startete mit einem virtuellen Führungskräfte-Workshop offiziell das Change-Projekt. Dabei wurden die erste Zielideen vorgestellt, klare Mitgestaltungs- und Mitverantwortungssignale etabliert und erste Überprüfungen im Hinblick auf „Fackelträger-Potenzial“ eingebaut. Es ging nicht darum, Kennzahlen zu etablieren, sondern Zielbilder in den Köpfen zu entwickeln und zu manifestieren.

Vor dem Hintergrund der Pandemie wurde in der Analysephase die ersten fünf Monate rein in virtuellen Teams gearbeitet. Erst im Sommer 2021 schloss sich eine hybride Phase mit Präsenz- und Onlineformaten an. Dabei gab es emotionale Fragestellungen, wie etwa diese: „Falls wir nicht erfolgreich sein sollten – schwächt mich das in meiner Position? Wie erreichen wir die angrenzenden und mitarbeitenden Bereiche?“ Auch unterschwellige Zielkonflikte waren vorhanden. Beispiele: „Der Vertrieb wird uns das nicht abkaufen und uns das System wieder kleinreden! Wie gehen wir mit unseren großen weltweiten Händlern um, die kaum von ihren vielen Sonderkonditionen wegkommen wollen und uns das System kontaminieren werden?“ „3 P“ – für „Price, Performance, PFT“ – kollidiert mit den laufenden IT- und SAP-Initiativen im Gesamtkonzern!“ Es zeigte sich, dass es sinnvoll war, solche Themen vor Ort zu bearbeiten.

Mitarbeitende stehen im Zentrum

Gleich zu Beginn wurden die Mitarbeitenden als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen des Veränderungsprozesses definiert: Erst wenn man weiß, was diese bewegt, welche Bedürfnisse sie haben, gelingt es, Kommunikationsbotschaften und -tools zu entwickeln, die die gewünschte Aufmerksamkeit erzielen.

Hierfür stellte sich Knauf folgende Fragen: Wie nehmen wir die Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Einführung des neuen Preissystems am besten mit – in der Zentrale, im Außendienst und international? Wie können wir sicherstellen, dass sie auf dem aktuellen Stand des Projektes sind? Wie lassen sich die Stakeholder von der Sinnhaftigkeit des neuen Preisinstrumentes überzeugen und für die Umsetzung begeistern? Und wie steuern wir die Kommunikation mit Kunden in über 90 Ländern? Alles Themen, deren Umsetzung der Leiter Marketing und Produktmanagement Bene-

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Pandemiebedingt war keine Auftaktveranstaltung in Präsenz möglich. Wann immer es geht, sollte eine **Veranstaltung, mit der der Veränderungsprozess bekanntgegeben wird, in Präsenz** erfolgen, um das virtuelle Arbeiten in den folgenden Projektphasen zu erleichtern.
- Damit sich alle auf eine Sprache einschwingen können, sollte man einen längeren Zeitraum einplanen. Dieser **Kalibrierungsprozess wird zeitlich oft unterschätzt**.
- Eine noch **mutigere Überlappung von Konzept und Umsetzung** (frühere Realisierung von Quick Wins) wäre ein starker Turbo für die Kommunikation gewesen.
- Der **direkte und persönliche Dialog** ist ein wichtiger Change-Faktor. Er kann beispielsweise durch Erklärfilme nicht ersetzt, sondern lediglich ergänzt werden.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Die gesamte internationale PFT-Welt auf ihr zukünftiges **Potenzial und ihre Attraktivität** geprüft und geordnet worden.
- Es zeigte sich, welche Länder **attraktive Marktbedingungen** für einzelne Produktkategorien bieten.
- Die neu entwickelte Preisliste macht den internationalen **Vertrieb effizienter**.
- Das **Selbstbewusstsein der Vertriebsmannschaft** ist gestiegen.

dikt Schneider als Projektleiter „Kommunikation“ im Unternehmen verantwortete. Das Ergebnis war ein bedürfnisorientierter, flexibler und nachhaltiger Kommunikationsansatz, der die Reifegrade der Mitarbeitenden berücksichtigte und den Schwerpunkt auf zwei Kommunikationsphasen legte.

Die Informationsphase

Ziel der ersten Kommunikationsstufe – der Informationsphase – war es zu erklären, worum es sich bei der Entwicklung und Einführung des neuen Preissystems handelt. Und zwar so, dass es wirklich alle Mitarbeitenden verstehen. Erst wenn sämtliche Stakeholder nicht nur den gleichen Wissensstand besitzen und das Projekt kennen, sondern auch verstehen, warum sie diese Veränderung mittragen, kann die Umsetzung des Projektes angestoßen werden. Folgende Kommunikationsinstrumente kamen zum Einsatz:

Wording und Logo

Mit „3 P“ wurde ein einheitliches Wording für das Veränderungsprojekt entwickelt. Sämtliche Kommunikation rund um das neue Preissystem griff den Titel des Projektes – 3 P – sowie ein entsprechend entwickeltes Logo auf, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen.

Newsletter

Der Newsletter brachte positive Themen rund um das neue Preissystem zu den nationalen und internatio-

nenal Mitarbeitenden. Es gab beispielsweise das Gespräch mit einem der Top-Händler in Europa, der sagte: „Das ist das Beste, was die PFT in den letzten 20 Jahren der Zusammenarbeit entwickelt hat – zeitgemäß und marktkonform!“ Der Newsletter erschien anlassbezogen, war klar strukturiert und mit einem Angebot für einen Q&A-Call verbunden. Parallel dazu erfolgte eine MS-Teams-Einladung zu den Calls.

Q&A-Calls

Die Calls fanden rund um die Mittagszeit als „Lunch-Calls“ statt. Die Projektleiter zeigten darin den Projektstatus auf, berichteten aber auch von aufgetretenen Schwierigkeiten. Jeder Mitarbeitende konnte Fragen stellen, die dokumentiert wurden und sich in den folgenden Projektphasen häufig als wichtige inhaltliche Impulse herausstellten.

Erklärfilme

Auch dieses Format war für die gesamte Belegschaft – national wie international – konzipiert. In Form eines Comics wurden in insgesamt vier Filmen die Informationen modulweise aufbereitet, um sie bei den Mitarbeitenden nachhaltig zu verankern. Zusätzliche inhaltliche Tiefe vermittelten die dort hinterlegten Schulungunterlagen.

Die ersten Botschaften entfalteten zunächst wenig Wirkung bei den Mitarbeitenden. Umso wichtiger war es, dem Kernteam Zuversicht zu vermitteln und die Wahrnehmungsbarrieren der Mitarbeitenden zu verschieben. Das gelang, indem gezielt mehr kommuniziert wurde, als man zunächst für ausreichend hielt. Zudem zeigte sich, dass „verstehen“ nicht bedeutet, auch automatisch mit dem neuen Preissystem einverstanden zu sein. Die Außendienstler entwickelten beispielsweise zunächst einen hohen Widerstand, sie waren unsicher, was damit verbunden war. Zu diesem Zeitpunkt ließ sich bereits deutlich erkennen, wer offen für das Projekt war. Diese Mitarbeitenden wurden in ihrer Rolle bestärkt und erhielten eine Plattform, beispielsweise bei den Open-Space-Runden, um andere Stakeholder als proaktiver Vertreter der Transformation – als „Fackelträger“ – von dem neuen Projekt zu begeistern.

Die Überzeugungsphase

An die Informationsphase schloss sich die Überzeugungsphase an. Ziel war es nun, weitere Mitglieder im Kernteam für das neue Projekt zu gewinnen, damit diese selbst zu Kommunikatoren im Veränderungsprozess werden. Zum Kernteam gehörten neben der Geschäftsführung die Leiter der Bereiche Controlling, Marketing und Produktmanagement sowie Innen- und Außendienst als auch die betroffenen Fachabteilungen.

MS-Teams-Sitzungen

Alle zwei Wochen fand eine MS-Teams-Sitzung statt. Nach einem Kurzbericht, der den Status des Projektes skizzierte, konnten Fragen gestellt werden. Ziel war es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der man gemeinsam die beste Lösung finden kann und keine vermeintlichen Gewinner oder Verlierer produziert. Je weiter sich das Projekt entwickelte, desto mehr Fragen stellte der Außendienst. Auch diese Fragen lieferten wichtige Erkenntnisse.

Mitarbeitervideos

Jeder Mitarbeitende war aufgerufen, einen kurzen Handyfilm zu drehen, in dem er sagt, warum er das Projekt gut findet. Eingespeist in den internen MS-Teams-Kanal verzeichneten diese Videos hohe Klickzahlen bei den nationalen und internationalen Mitarbeitenden.

Internationale Kommunikation

Zentral gesteuert wurde die gesamte Change-Kommunikation für den internationalen Markt von der deutschen Zentrale aus. Jedes Land erhielt ein Kommunikationsgrundpaket mit Newslettern, Erklärfilmen und Q&A-Katalogen in seiner jeweiligen Landes- beziehungsweise Kernsprache. Termine der Vertriebsleitung mit den Kollegen vor Ort bildeten zudem ein weiteres wichtiges Instrument.

Ergebnisse

Ein Jahr später, im Dezember 2021, war das Projekt so gereift, dass PFT keine Unterstützung seitens der Unternehmensberatung mehr benötigte und die letzten Anpassungen und die Umsetzungsphase selbst durchführen konnte. Im Zuge des Projekts war die gesamte internationale PFT-Welt auf ihr Potenzial und Attraktivität geprüft und geordnet worden. Es zeigte sich, welche Länder attraktive Marktbedingungen für einzelne Produktkategorien bieten. „Die neu entwickelte, dynamische Preisliste macht das internationale Preissystem für den Vertrieb in vieler Hinsicht nicht nur einfacher, sondern auch schneller umsetzbar“, betont Vertriebsleiter Daniel Hesmer. Dank des hohen Automatisierungsgrads entfällt das manuelle Anpassen, und es lassen sich Einsparpotenziale realisieren. Außerdem erhält die Vertriebsmannschaft mit dem dezentralen Verantwortungsprinzip mehr Kompetenzen; jeder einzelne Außendienstmitarbeiter verfügt über größere Gestaltungsfreiheit. Und auch an anderer Stelle macht sich der Change-Prozess bemerkbar: Das Selbstbewusstsein der gesamten Vertriebsmannschaft ist deutlich gestiegen – ein weiterer Faktor, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. ■

AUTOREN



Benedikt Schneider,
Leitung Marketing und Produktmanagement Knauf PFT GmbH & Co. KG, Iphofen,
benedikt.schneider@pft.net



Norbert Wölbl,
Partner, Managementberater
Strategie und Markt, Liebich &
Partner Management- und Personalberatung AG, Baden-Baden,
woelbl@liebich-partner.de

Schreckensszenarien helfen nicht beim Wandel

Unternehmen müssen analysieren, welche Arbeitsweisen bereits gut funktionieren. Erst dann können Change-Prozesse erfolgreich umgesetzt werden.

VON CHRISTIAN THIELE

► Unser Geschäftsmodell braucht ein Update. Produktion, Marketing und Produktentwicklung arbeiten höchst ungern füreinander. Wir entscheiden zu langsam. Wir müssen mehr agieren und weniger reagieren. Das und Ähnliches höre ich von vielen Organisationen, die sich verändern wollen. Und für all diese Klagen mag es gute Gründe geben. Aber in den meisten Firmen und Behörden ist von dem vermeintlich guten Neuen schon viel da. Welches Unternehmen hat nicht in den vergangenen zwei Jahren quasi über Nacht seine Art des Arbeitens massiv verändert? Das „schlechte Alte“ ist gar nicht so allumfassend, wie es die Change-Beauftragten gern darstellen. Organisationen sind häufig viel besser als ihr Ruf, sonst gäbe es sie nicht mehr – nur kommen sie nicht immer dazu, das zu zeigen.

Viele Change-Kommunikatoren glauben, dass sie mit Angst- und Schreckensszenarien Mitarbeitenden klarmachen müssen und können, warum es so, wie man bisher gearbeitet hat, auf keinen Fall weitergehen kann. Von vorhandenen Stärken, von Visionen, von Ressourcen ist kaum die Rede. Das schwächt oft die Motivation und schafft „Changeitis“ – einen Widerstand gegen Veränderungen.

Wertschätzende Erkundung ist ein anderer Ausgang von Veränderung. Es heißt das bereits Gelingende entdecken: Welche Beispiele von positiver Abweichung, von Exzellenz gibt es schon? Auf welche überdurchschnittlichen Leistungen und Erfolgsgeschichten kann die Firma stolz sein? Aber auch: Was könnte die Organisation erreichen, wenn mehr Potenziale gehoben, wenn aus den bisherigen Erfolgen neue Zukunftsoptionen geschmiedet werden? Wie könnten vorhandene Stärken neu angewandt und kombiniert werden, um aus Gewünschtem und Erträumtem das Mögliche und Machbare herauszudestillieren und in konkrete Schritte zu designen?

Hinter diesen Fragen stecken – grob umrissen – die vier Phasen der wertschätzenden Erkundung: entdecken, träumen, planen und umsetzen. Das Verfahren hat der US-amerikanische Managementforscher David Cooperrider in

den späten 1980er-Jahren entwickelt. Es hat seither zu erfolgreichen Change-Projekten bei beispielsweise Sand- und Ölförderern, in Krankenhäusern, bei der BBC und der US Navy beigetragen.

Positiver Wandel heißt nicht, dass Kritik, Zweifel und Sorgen keinen Platz haben. Aber aufgrund der uns innewohnenden Negativitätsverzerrung sehen wir Mängel, Misserfolge und Macken ohnehin deutlicher als Geniales, Geglücktes und Gelingendes – bei Einzelnen, in Teams, in Organisationen. Dieser eingebaute Katastrophismus verengt unser Denken. Gemeinschaftserlebnisse, inspirierende Ziele, Neugier und Erfolge weiten Handlungs- und Denkspielräume, machen Einzelne und Teams kreativer, flexibler und widerstandsfähiger im Umgang mit Hindernissen.



Wir sehen die
Mängel deutlicher
als das Geniale.

Einer meiner früheren Vorgesetzten hat in einem Meeting gesagt: „Am liebsten würde ich euch alle rausschmeißen!“ Die Motivation für die von ihm angestoßenen Veränderungspläne war entsprechend. Wenn Sie als Führungskraft, als Mitglied im Change-Kommando oder in der Personal- und Organisationsentwicklung Lust auf Wandel fördern und Angst vor Veränderung mindern wollen, erklären Sie immer wieder das Wohin und Wozu. Laden

Sie ein zu Kokreation auf dem Weg zum Neuen – statt einen Change-Plan von oben zu oktroyieren. Wertschätzen Sie Vorhandenes und die vorhandenen Mitarbeitenden. Feiern Sie Zwischenerfolge. Und haben Sie Geduld. Denn Veränderungen sind zumindest für einen Teil der Belegschaft mit Trauer verbunden. Zum Beispiel um das schöne alte Büro, die netten alten Kollegen, die bequem-bekannte Software. Es braucht häufig Zeit, bis das Neue akzeptiert, ausprobiert und irgendwann integriert wird. ■



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

Der Titel im Überblick:

- Seite 23 **Einführung:** Der Wandel der Arbeitswelt ist schneller, vielschichtiger und fordernder als je zuvor
- Seite 24 **Round Table:** Digitalisierung ist mehr als ein Technikthema, es betrifft auch Führung und Kultur – und nicht zuletzt HR
- Seite 28 **Interview:** BMW-Personalvorständin Ilka Horstmeier über die Transformation in der Mobilitätsbranche
- Seite 32 **Projekt:** KMU erhalten Unterstützung aus der Wissenschaft für den Kulturwandel

„Vier Disruptionen“ (4D), so hat es eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft IW kürzlich formuliert, krepeln Gesellschaft und Wirtschaft derzeit um: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung. Vor allem letzterer Punkt ist durch Corona noch deutlicher geworden – die Effekte globaler Krisen haben für die exportorientierte deutsche Wirtschaft besondere Kraft. Diese Titelstrecke fußt auf der Schlussfolgerung der Studienautoren, dass die Gleichzeitigkeit und Unausweichlichkeit der 4D Deutschland „vor eine historisch einmalige Herausforderung im Strukturwandel“ stelle. Bei dieser Transformation stehe „die Wirtschaft im Mittelpunkt.“

Die Studie steht zum kostenfreien Download: www.pwgo.de/iw-4d

Im Turbowandel

Veränderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, sind vielschichtiger und schneller als je zuvor. Den notwendigen Change-Prozess zu begleiten und aktiv mitzugestalten, ist eine riesige Herausforderung für Personalverantwortliche.

► Heraklit hat ausgesiedet. Die Weisheit des griechischen Philosophen, „nichts ist so beständig wie der Wandel“, mag rund 2500 Jahre gegolten haben, heute stimmt sie nicht mehr. Selbst der Wandel hat sich geändert, ist schneller, vielschichtiger, weitreichender und fordernder als je zuvor. Den 4D-Megathemen (siehe Kasten auf Seite 22) entkommt niemand, kein Unternehmen und erst recht niemand mit Personalverantwortung.

Als wäre das nicht genug, bestimmen seit nunmehr zwei Jahren die Auswirkungen der Corona-Pandemie Leben und Wirtschaft. Einerseits hat das Virus die Arbeitswelt in zuvor unmöglich erachteter Geschwindigkeit virtualisiert, hat digitale Kommunikations- und Kooperationsformen vorangetrieben und zum Gemeingut gemacht. Andererseits wurden globale Lieferketten durchbrochen, persönliche sowie berufliche Mobilität und gegenseitiger Austausch massiv beschränkt. Corona ist, allem Erkenntnisgewinn zum Trotz, noch immer eine Naturkatastrophe, die weltweit gesundheitliches und soziales Leid, ökonomisches Elend und in ihren Konsequenzen nicht absehbare Bildungsausfälle verursacht. Und machen wir uns nichts vor – das griechische Alphabet endet nicht bei Omikron. Niemand kann zuverlässig sagen, wann eine postpandemische Zeit beginnt.

All das zwingt Unternehmen mehr denn je, sich den gegenwärtigen Veränderungsprozessen zu stellen, künftige zu antizipieren und sich dafür aufzustellen: Change Management ist eine Frage des Überlebens. Bestes Beispiel ist die Automobilwirtschaft mit ihren mehr als 800 000 Beschäftigten. Die deutsche Leitindustrie rüstet mit aller Macht um vom Verbrenner auf Elektromobilität. Es sei Aufgabe der Industrie, flexibel auf kurzfristige Änderungen zu reagieren und die Rahmenbedingungen für ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell zu schaffen, sagt BMW-Personalvorständin Ilka Horstmeier im Interview (Seite 28). Mitarbeitende benötigen dafür ganz andere Kenntnisse

und Fähigkeiten als bisher: Wer einen perfekten Dieselmotor bauen kann, ist noch lange nicht in der Lage, rollende Hightechplattformen sicher auf die Straße zu bringen. Das Re- und Upskilling zigtausender Beschäftigter ist ein organisatorischer und finanzieller Kraftakt – an dem aber kein Weg vorbeiführt. Auf dem Arbeitsmarkt sind passende Fachleute jedoch nicht in ausreichender Zahl zu bekommen. Außerdem macht der demografische Wandel es erforderlich, Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen zu halten und ihre Fähigkeiten neuen Anforderungen entsprechend weiterzuentwickeln.

Damit kontinuierlicher Wandel gelingt, müssen Personalverantwortliche zuhören, verstehen, planen, umsetzen, evaluieren – und reden: Kommunikation mit sämtlichen Stakeholdern ist der Schlüssel für das Gelingen jedweder Transformation. Zumal diese weiter reicht als das bloße Umstellen von Technik: Es geht um einen umfassenden Kulturwandel. Das gelingt Konzernen häufig besser als kleineren Spielern. Umso wichtiger ist es, dass der in Deutschland so wichtige Mittelstand vor lauter Wandel nicht ins Trudeln gerät. Dabei unterstützen auch Initiativen aus der Wissenschaft. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO kooperiert beispielsweise mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), um sie dabei zu unterstützen, ihre „Unternehmenskultur fit für die Zukunft“ zu machen. Kern des Projektes ist die Entwicklung einer Corporate Culture Map. Dieses Tool, so schreibt IAO-Projektleiterin Vivien Iffländer (Seite 32), befähigt Unternehmen zur Reflexion und Strategieentwicklung. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe. Da auch für Unternehmen in der kulturellen Turbotransformation das Prinzip gilt, dass nachhaltige Entwicklung und Veränderung nur von innen kommen können, ist das wohl der Königsweg, um dem rasanten Wandel durch kluges Change Management zu begegnen. (cpl) ■

Mehr Disruption braucht mehr Tempo

Digitale Transformation ist nicht nur eine Frage der Technik, sie erfordert eine andere Führung und neue Formen der Zusammenarbeit. Dafür muss sich die Kultur in den Betrieben verändern. Das betrifft auch HR.

VON PETRA WALTHER



► Die neue Bundesregierung hat in ihrem Jahreswirtschaftsbericht 2022 die Transformation der Wirtschaft „von der sozialen hin zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft“ als großes Ziel ausgegeben. Klimaneutralität und Nachhaltigkeit, Digitalisierung und zunehmende Engpässe bei Fachkräften sowie ein verändertes geopolitisches Umfeld werden in dem Bericht als wesentliche Faktoren in diesem Prozess identifiziert. Diese Punkte decken sich weitgehend mit den „4D“ (Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung) die das Institut der deutschen Wirtschaft (siehe Kasten auf Seite 22) kürzlich als zentrale Veränderungstreiber benannt hat. Welche der vier Megathemen brennen den Unternehmen schon jetzt am meisten unter den Nägeln? Welche Herausforderungen sind bereits heute im Arbeitsalltag spürbar?

Thema Digitalisierung vorherrschend

Von den Teilnehmenden am Round Table zum Thema Change Management der Personalwirtschaft wird die Digitalisierung nach

wie vor als vorherrschend gesehen. Zwar hat die Pandemie den Unternehmen einen enormen Schub verpasst, was die Nutzung digitaler Tools und die Implementierung virtueller Plattformen angeht. Dennoch ist das Thema längst nicht durch. Insbesondere, weil die Digitalisierung auch einer digitalen Transformation bedarf, was einen großen Unterschied ausmacht, wie Renke Ulonska, Senior Consultant bei der Flow Consulting GmbH, betont: „Wir beobachten, dass viele Unternehmen es zwar schaffen zu digitalisieren, was bedeutet, dass sie analoge Prozesse in digitale übergeleitet haben. Aber die digitale Transformation umfasst weitaus mehr als nur die technische Seite.“ Er verweist auf das Thema „Digital Leadership“, mit dem sich viele Unternehmen schwertun würden. Die eigentliche Herausforderung besteht nach Ansicht von Ulonska darin, die Menschen für die Digitalisierung und der damit verbundenen neuen Zusammenarbeit richtig vorzubereiten und zu befähigen. Laut Stephan Penning, Geschäftsführer, Penning Consulting GmbH, sind darüber hinaus neue Zusammenarbeitsmodelle und Interaktionsstrukturen nötig, damit die digitale Transformation gelingt. Zudem müsse die Rolle der Mitarbeitenden neu betrachtet werden. „Die Digitalisierung ist mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Für die meisten Unternehmen geht es entsprechend jetzt darum, einen höheren Reifegrad zu erreichen“, bringt er auf den Punkt, worum es im Wesentlichen geht.

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Change Management wurde von **Cliff Lehnen**, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderiert.



Thema Demografie aktueller denn je

Wie die Digitalisierung ist auch das Thema Demografie nicht neu. Schon seit den 90er-Jahren ist bekannt, welche Auswirkungen die Bevölkerungsentwicklung gesellschaftlich und in der Wirtschaft

„Führung ist wie tanzen, ich muss meinen Tanzpartner schon fragen, ob wir statt Walzer Rumba tanzen wollen, bevor ich den Tanzkurs buche.“

Stephan Penning, Geschäftsführer, Penning Consulting GmbH



haben wird. Doch gerade fällt der demografische Wandel vielen Unternehmen auf die Füße, wie Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, es ausdrückt. „Die Unternehmen sind schlicht nicht ins Handeln gekommen und werden jetzt vom Fachkräftemangel überrollt“, sagt sie. Sherif Abed, Principal Consultant bei der HRpepper GmbH & Co. KGaA, veranschaulicht die Lage mit einem Beispiel: „Einer unserer Kunden, bei dem es sich um ein großes Unternehmen handelt, hat nach monatelanger Ausschreibung einer Stelle im Themenfeld Performance-Management gerade mal zwei Bewerbungen erhalten, die noch dazu dem Jobprofil in keiner Weise entsprochen haben.“ Um die Lücken schließen und Nachwuchs adäquat ausbilden zu können, werden die Firmen zwischen zwei bis sieben Jahre brauchen, schätzt Schmidt. Jedoch: Nicht alle Betriebe können so lange warten. Das betrifft insbesondere Vertriebsorganisationen, für sie werden die Herausforderungen zum echten Problem: „Es sind weniger Vertriebsmitarbeitende verfügbar bei meist steigendem Ertragsdruck“, erläutert Stephan Penning. Die Unternehmen seien somit gezwungen, Lösungen zu finden, wie sie mit weniger qualifiziertem Personal hochwirksam bleiben. Ein Ansatzpunkt dabei: das Organisationsdesign. Die Prozesse müssen anders gestaltet werden. Laut Penning bedeutet dies, dass die Demografie zunehmend mehr vom Personalthema zum strategischen Thema wird.

Dekarbonisierung und Deglobalisierung sind im Kommen

Eher noch Neuland für die Mehrheit der Unternehmen ist die Dekarbonisierung. Der immer stärkere Ruf der Stakeholder nach mehr Nachhaltigkeit jeglicher Couleur, das Anfang 2023 in Kraft tretende Lieferkettengesetz und die bereits jetzt schon geltende Taxonomie-Verordnung zur Bestimmung nachhaltiger „grüner“ Umsätze zwingen die Firmen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Ähnlich wie bei der digitalen Transformation

verharren die Unternehmen jedoch bei der technischen Seite und den Prozessen. „Es wird zu sehr vernachlässigt, dass das Thema Dekarbonisierung auch etwas mit Haltung zu tun hat“, beobachtet Claudia Schmidt. Letztlich gehe es darum, das nötige Bewusstsein zu schaffen, was bei den meisten Unternehmen aber noch nicht durchgedrungen zu sein scheint. „Viele Firmen tendieren dazu, das Thema Nachhaltigkeit als Greenwashing für ihr Marketing zu missbrauchen, um etwa als Arbeitgeber für die auf Sinn ausgerichtete junge Generation interessant zu sein“, fügt Stephan Penning einen weiteren kritischen Aspekt hinzu. Zusammenfassend ist die Dekarbonisierung also als sehr ausbaufähiges Thema zu bewerten.

Das gleiche gilt noch viel mehr für die Deglobalisierung. Für sie – so hat es zumindest den Anschein – müsste in den Betrieben erst einmal der Grundstein gelegt werden. Auch wenn weltweite Handelsbarrieren den deutschen Export erschweren und es immer mehr Anreize gibt, vor Ort zu produzieren, ist das Thema von den vier Disruptionen bislang am wenigsten in den Unternehmen angekommen. „Es wird tendenziell maximal vernachlässigt oder gar nicht wahrgenommen“, fasst Claudia Schmidt stellvertretend für alle Teilnehmenden am Round Table zusammen.

Change als Dauerzustand

Angesichts dessen, was mit Blick auf die Dekarbonisierung und Deglobalisierung erst noch kommen wird und was hinsichtlich der Themen Digitalisierung und Demografie bereits im Gange ist, werden Veränderungsprozesse auf unbestimmte Zeit ein Dauerzustand in den Unternehmen bleiben. Schon seit einiger Zeit findet Change gefühlt immer statt. Waren es früher noch einzelne Veränderungsprojekte mit Anfang und Ende, die in den Unternehmen zu bewältigen waren, gehen die Projekte heute fließend ineinander über. Eine Veränderung bedingt eine weitere, und die meisten Managementsysteme setzen auf kontinuierliche Verbesserung. Das bedeutet, dass die Unternehmen zu lernenden – zu



„Bevor Personaler auf ihre Kompetenzen in Hinsicht auf Führungs- und Kulturentwicklung zurückgreifen, sollten sie sich mit den Veränderungsanlässen auseinandersetzen.“

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH

anpassungsfähigen – Organisationen werden beziehungsweise sich zwangsläufig dahin entwickeln müssen. Die Voraussetzung, damit dies gelingt, liegt in einer entsprechenden Haltung. Doch auch wenn die richtige Einstellung gegeben ist und die Mitarbeitenden im Grunde die Veränderungen befürworten, ist es laut Renke Ulonska wichtig, für die Menschen im Unternehmen Inseln von Stabilität und Sicherheit zu schaffen. „Die Mitarbeitenden brauchen einen Anker“, bestätigt Sherif Abed. So käme es auch nicht von ungefähr, dass es bei vielen Veränderungsprojekten in den vergangenen Jahren auch um das Thema Werte ging. „Werte geben den Menschen Halt, sie sind Anker in Zeiten großer Veränderungen“, sagt er. Der größte Hebel, um die Mitarbeitenden mitzunehmen, aber sei eine menschenzentrierte Führung.

Kulturveränderungen: schwieriges Unterfangen

Schwieriger wird es, wenn sich durch die Veränderungsprozesse im Unternehmen auch das Mindset der Mitarbeitenden ändern muss, was einem Kulturwandel gleichkommt. Denn die Summe unserer Gewohnheiten prägt die Kultur, wie Stephan Penning betont. Und jeder weiß, wie schwer es ist, Gewohnheiten zu ändern. „Sofern es nicht existenziell notwendig ist, kann man eine Unternehmenskultur nur bedingt ändern“, bestätigt Claudia Schmidt. Dennoch sind Change-Projekte häufig mit einer Kulturentwicklung verknüpft. Dann gilt es nach Ansicht der Beraterin, sich der mit der Kultur verbundenen Vorgehens- und Verhaltensmuster im Unternehmen bewusst zu werden, um diese im nächsten Schritt mit jenen Mustern abzugleichen, welche für die Zukunft wünschenswert seien. Das impliziert, dass es eines gemeinsamen Zielbildes bedarf. Ein weiterer Stolperstein bei der Kulturveränderung. Denn: „Eine Kultur kann man nicht herbeireden“, so Stephan Penning. Der Prozess der Leitbildentwicklung sei viel wertvoller als das Produkt des Leitbildes selbst. Viele Unternehmen würden ihr Leitbild jedoch nicht hinreichend in den Gesamtprozess ihrer Kulturveränderung einbetten. „Es ist wichtig, die Unternehmensprozesse und Instrumente mit dem Kulturzielbild zu verzahnen. Nur so erzielen die Firmen neues Verhalten“, sagt Sherif Abed.

Insbesondere die Verzahnung mit den Instrumenten habe bei Change-Projekten in der Regel die meiste Kraft. „Wenn die im Zielbild festgelegten Werte in verschiedenen Instrumenten des Unternehmens berücksichtigt werden, werden sie für die Menschen sicht- und fühlbar“, begründet er und führt das Rekrutierungsgespräch als Beispiel an: „Wird der Bewerbende im Vorstel-

lungsgespräch etwa auf die Eigenschaft Mut angesprochen und fließt dieser Aspekt in die Bewertung ein, wird deutlich, dass die im Leitbild festgehaltenen Werte auch tatsächlich im Alltagsgeschehen des Unternehmens Einfluss nehmen sollen.“

Veränderung der Führungskultur

Vor allem der Führungsbereich spiegelt in der Regel die Unternehmenswerte wider. Die Unternehmenskultur zu verändern, schließt somit immer auch ein, Führung zu verändern. Angesichts der allgemeinen Transformation geht über kurz oder lang ohnehin so gut wie kein Weg an einer Veränderung der Führungskultur vorbei. So sehen 68 Prozent von 208 im Rahmen der Studie „Hybrid HR“ von F.A.Z. Business Media Research befragten Personalerinnen und Personalern die Verbesserung der Führungskultur auf dem Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen als wichtigstes Ziel für die Personalabteilung. Doch was heißt es eigentlich, die Führungskultur zu verändern? Wie kann das gelingen? In jedem Fall ist wichtig, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen. „Führung ist wie tanzen, ich muss meinen Tanzpartner schon fragen, ob wir statt Walzer Rumba tanzen wollen, bevor ich den Tanzkurs buche“, sagt Stephan Penning. Wer Führung verändern wolle, müsse darüber hinaus neue Interaktionsmuster aufbauen und letztlich auch die Rolle der Mitarbeitenden verändern. Nach Meinung von Claudia Schmidt sollte zudem ein großes Augenmerk auf die Organisation gelegt beziehungsweise bei ihr angesetzt werden, um für die Führungskräfte ein neues Anforderungsprofil zu entwickeln: „Ausgehend von dem, was die Organisation braucht, lässt sich ableiten, welche Verhaltens- und Führungsstrukturen sinnvoll sind. Daraus wiederum ergeben sich die Anforderungen an die Führungskräfte.“

Wie Renke Ulonska mit Verweis auf eine von Flow Consulting durchgeführte Studie anmerkt, hat sich dabei eine Art Grundregel herauskristallisiert: Je komplexer die Organisation, desto anspruchsvoller die Führung. „Dies bedeutet für Führungskräfte etwas freihändig formuliert: Je höher die Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten ist, umso besser kann sie auf Überraschungen und Widersprüche aus ihrer Umgebung reagieren“, erläutert er. Vor dem Hintergrund der allgemein steigenden Komplexität wiederum sei iterative Führung ein guter Ansatz. „Die Führungskraft muss mehr Feedbackschleifen einbauen, kleinschrittiger planen, Zuständigkeiten und Abläufe kontinuierlich anpassen und flexibel agieren. So hält sie ihre Mitarbeitenden im Boot“, führt Ulonska aus. Damit spielen dynamische Führungskompetenzen,



„Wenn die im Zielbild festgelegten Werte in verschiedenen Instrumenten des Unternehmens berücksichtigt werden, werden sie für die Menschen sicht- und fühlbar.“

Sherif Abed, Principal Consultant, HRpepper GmbH & Co. KGaA

„Wir beobachten, dass es viele Unternehmen schaffen, Arbeitsprozesse zu digitalisieren. Aber die digitale Transformation umfasst weit mehr als nur die technische Seite.“

Renke Ulonska, Senior Consultant, flow consulting GmbH



zum Beispiel die Fähigkeit, Orientierung zu vermitteln (ohne fixe Ziele zu benennen) oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen (im Sinne von Zuhören und Befähigen, ohne nur anzuweisen) für die Führungskraft eine zunehmend große Rolle. Denn um diese Menschen richtig abholen zu können, muss die Führungsperson laut Ulonska wissen, was jeden Einzelnen bewegt und was er oder sie braucht, um widersprüchliche Anforderungen zu meistern, sich gefördert und anerkannt zu fühlen und Leistung zu erbringen.

Die Rolle von HR im Change

Bleibt die Frage, welche Rolle HR in den Transformationsprozessen spielt oder überhaupt spielen kann? Sind die bereits stattfindenden und kommenden Disruptionen nicht eine Chance, wesentliche Veränderungsthemen wie Führung und Kultur selbstbewusster in die Hand zu nehmen und somit eine treibende Rolle in der Transformation zu übernehmen? Nach Überzeugung von Sherif Abed müsse HR sich erst einmal selbst anders aufstellen und die Veränderung selbst vorleben. Gerade das erweist sich nach seinen Erfahrungen aber nicht selten als Hindernis. „Wie die meisten Menschen sind auch HRler nicht immer veränderungsaffin“, berichtet Abed. Als Beispiel nennt er eine HR-spezifische Weiterbildung von HRpepper. Diese Veranstaltung soll HR-Verantwortlichen ein neues Selbstverständnis und eine stärkere Kundenzentrierung nahebringen, sie umfasst Themen wie Innovation und Design Thinking. Doch die teilnehmenden Personaler und Personalerinnen, so lautet die Erfahrung Abeds, seien in der Regel unsicher, ob ihr Team den Ansatz befürworten werde.

Auch Claudia Schmidt weiß davon zu berichten, dass sich engagierte HRler im Change mit neuen Ideen und Instrumenten innerhalb der eigenen HR-Organisation oft schwertun. Dabei wäre ihrer Ansicht nach gerade ein Umdenken, verbunden mit einer veränderten Vorgehensweise, eine Chance für HR: „Bevor die Personalmanager auf ihre Kompetenzen hinsichtlich Führungs- und Kulturentwicklung zurückgreifen, sollten sie sich zunächst einmal mit den Veränderungsanlässen auseinandersetzen“, erläutert sie. Was zum Beispiel bedeutet Dekarbonisierung im Detail? „Wenn sich die HRler inhaltlich damit beschäftigen würden, hätten sie die Möglichkeit zu erkennen, was bezüglich des Themas für das Business wichtig ist und welche Aufgaben sich daraus wiederum für die Personalabteilung ableiten lassen“, so Schmidt.

In diesem Zuge muss HR auch den Faktor „Mitarbeitende“ anders

denken: „Es geht nicht allein um die Belange der Beschäftigten, sondern vor allem auch darum, wie die Unternehmenskultur mit den strategischen Profilen, die benötigt werden, zusammenpasst“, sagt Stephan Penning. Dies wiederum bedeutet, dass HR Kulturentwickler sein muss – eine Change-Einheit im Unternehmen. Ein Anspruch, dem HR bislang oft nicht gerecht werden kann, tun sich viele HR-Verantwortliche doch immer noch schwer in der Rolle als Businesspartner. Nach Ansicht von Penning sind viele HR-Verantwortliche aber zumindest auf dem Weg. „In allen unseren Transformationsprojekten unterstützt HR massiv und nutzt den Veränderungswind, auch um HR selbst zu positionieren und eine neue Kultur zu erlernen“, sagt er. Renke Ulonska indes nimmt immer noch zu wenig Selbstvertrauen seitens der Personalmanager wahr. Sein Rat: HRler sollten öfter ihren Nutzen für ihr Unternehmen reflektieren: Wenn es HR nicht gäbe, was würde fehlen? ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1 Digitalisierung ist nicht gleich digitale Transformation.** Digitalisierung meint die Implementierung digitaler Prozesse, die Transformation dagegen umfasst auch die Befähigung für eine neue Art der (Zusammen-)Arbeit.
- 2 Unternehmen sollten bei der Transformation ihren Fokus auf das Bewusstsein und die Haltung der Mitarbeitenden richten.** Darauf Einfluss zu nehmen, ist die größte Herausforderung.
- 3 Im Dauer-Change ist menschenzentrierte Führung der stärkste Hebel. Gleichzeitig muss sich in Veränderungsprojekten häufig auch die Führung ändern.**
- 4 Zentral bei der Kulturentwicklung ist es, das neue Unternehmensleitbild in den Gesamtprozess der Veränderungen einzubetten und zum Beispiel Unternehmensinstrumente mit dem Kulturzielbild zu verzahnen.**
- 5 Wichtigste Aufgaben für HR in der Transformation: Die Anforderungen des Business erkennen – und häufig auch, sich selbst zu transformieren.**

„Innovationszyklen werden kürzer, die Wissensanpassung schneller“

Die Geschäftsmodelle fast aller Unternehmen weltweit stecken mitten in einer fundamentalen Transformation. Ilka Horstmeier, Personalvorständin der BMW AG, versteht strategische Personalarbeit als wesentlichen Treiber und Gestalter dieses Prozesses.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

Personalwirtschaft: Frau Horstmeier, Sie stammen aus dem Ruhrgebiet, aus Duisburg, also einer Region, die einen gewaltigen Strukturwandel zu bewältigen hatte. Was ist Ihnen in Erinnerung geblieben?

Ilka Horstmeier: Es war vor allem die weltweite Solidarität mit den knapp über 6000 Stahlarbeitern, die die Arbeitskämpfe so besonders gemacht haben. Sie hatten monatelang gegen die Schließung der Stahlhütte demonstriert. Mit dem Ergebnis, dass das Krupp-Stahlwerk in Rheinhausen nicht wie ursprünglich geplant

keit und Demografie – all das sind Themen, die nicht nur die Geschäftsmodelle in der Mobilitätsindustrie verändern, sondern fast alle Unternehmen weltweit betreffen. Was wir gerade sehen ist, dass die Innovationszyklen kürzer und die Anpassung von Wissen in allen Unternehmensbereichen immer schneller werden. Hier ist es wichtiger denn je, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Reise mitzunehmen, indem wir frühzeitig in ihre Aus- und Weiterbildung investieren. Nur so können wir dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherstellen.

Sie haben schon einige Veränderungstreiber benannt – so wie Sie sehen Experten die „4 D“, also Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und spätestens seit der Pandemie auch Deglobalisierung als Megathemen. Was sind aus Ihrer Perspektive die drängendsten Themen?

Ich sehe die 4 Ds genau in der Reihenfolge. Deshalb wird die Industrie auch im Sinne der Gesellschaft in den nächsten Jahren zeigen müssen, wie veränderungs- und anpassungsfähig sie ist. Unsere Innovationskraft als Unternehmen basiert auf der Fähigkeit, hochkomplexe Anforderungen umzusetzen. Damit tragen wir maßgeblich dazu bei, die großen Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich zu meistern. Das ist eine enorme Verantwortung, die uns sehr bewusst sein sollte. Es ist also nicht nur unsere Aufgabe, flexibel auf kurzfristige Veränderungen zu reagieren, sondern unter den jeweiligen Rahmenbedingungen auch ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell zu erhalten.

Auf einer Skala von eins bis zehn: Wo sehen Sie den gegenwärtigen Stand der Transformation Deutschlands als Industrienation?

Eine der größten und wichtigsten Aufgaben der Menschheit ist ein wirksamer Klimaschutz. Wie wichtig es ist, die Industrie in eine nachhaltige Zu-



Ilka Horstmeier ist seit 2019 Mitglied des Vorstands der BMW AG, zuständig für Personal- und Sozialwesen und Arbeitsdirektorin. Die in Duisburg geborene Diplom-Kauffrau hat ihr ganzes Berufsleben bei BMW verbracht, angefangen von einer Trainee-Ausbildung über diverse Stationen, in denen sie unter anderem die Bereiche Strategieentwicklung und Motorenproduktion leitete, ebenso wie die Konzerninitiative „Zukunftsfähige Beschäftigungsstrukturen“.

sofort, sondern schrittweise geschlossen wurde. 1988 habe ich gerade mein Abitur gemacht, und ich konnte die Proteste, aber auch die Verzweiflung der betroffenen Familien aus nächster Nähe miterleben. Ihr Schicksal hat uns damals alle sehr berührt.

Gibt es Parallelen der aktuellen Transformation in der Automobilindustrie zu damals?

Der Strukturwandel heute hat eine viel komplexere und globale Dimension. Digitalisierung, Nachhaltig-

kunft zu führen, haben die meisten Unternehmen verstanden. Und ich glaube, sie haben auch verstanden, dass wir als Industrienation weiterhin in die wichtigste Ressource – die Menschen und ihr Know-how – investieren müssen, damit die Industrie das Fundament für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze bleibt. Gerade zum Thema Aus- und Weiterbildung ist schon viel passiert in Unternehmen, an den Hochschulen und auch in der Politik. Aber es gibt noch viel zu tun im Bereich Arbeitsmarkt, Standortattraktivität, bei modernen Formen der Arbeit und Kollaboration, dem Einsatz Künstlicher Intelligenz und auch im Bildungssystem. Von daher dürften wir in Deutschland vielleicht in der Mitte der Skala sein – aber wir müssen uns beeilen, gerade der Wettbewerb aus USA und China in puncto Elektrifizierung und Digitalisierung ist enorm.

Und wo steht die Automobilindustrie als deutsche Leitindustrie dabei?

Diese Frage muss jedes Unternehmen für sich selbst beantworten. Der Weg in die individuelle Mobilität von morgen bedeutet ja nicht nur den Schwenk von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren hin zu E-Fahrzeugen. Es geht um Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungsstruktur, digitale Vernetzung, integrierte Mobilitätskonzepte und natürlich auch ein verändertes Wertegerüst bei Kunden und Mitarbeitern. Das bedeutet, dass vieles neu gedacht werden muss und zahlreiche neue Akteure mit auf den Plan gerufen werden, die ein Geschäftsmodell wittern rund um das Thema Mobilität. Da bleibt kaum ein Stein auf dem anderen. Bei der BMW Group trifft uns diese Entwicklung zum Glück nicht überraschend, da wir sie schon vor Jahren antizipiert haben. Soll heißen, wir stehen nicht am Anfang unserer Transformation – wir sind mittendrin! Vieles, was wir angestoßen haben, ist heute schon sichtbar, greifbar und erlebbar.

Reicht es denn, wenn ein Unternehmen wie die BMW Group auf E-Motoren umschwenkt als Beitrag für eine zukunftsfähige Welt?

Definitiv nicht. Bei der BMW Group haben wir mit einem klaren Bekenntnis zum Pariser Klimaabkommen Kurs auf ein deutlich ehrgeizigeres Ziel als die Zwei-Grad-Erwärmung genommen. Zentraler Treiber ist der Hochlauf der E-Mobilität, den wir mit der Einführung der neuen Klasse ab 2025 zusätzlich beschleunigen. Doch das allein reicht nicht. Was wir brauchen, ist **Zirkularität** (siehe Info am Rand). Es geht darum, Ressourcen zu schonen, sie effizient zu nutzen und Wertstoffkreisläufe Schritt für Schritt zu schließen. Perspektivisch werden wir den Anteil von

Sekundärmaterial in unseren Fahrzeugen daher schon bald von knapp 30 auf bis zu 50 Prozent erhöhen.

Sehen Sie das Personalwesen in der Transformation als Gestalter oder als Getriebenen?

Ganz klar als Gestalter! Ob der Transformationsprozess gelingt oder nicht, entscheidet sich auch maßgeblich in der Personalarbeit. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Unsere Aufgabe ist es, zu antizipieren, welche Herausforderungen auf das Business heute, morgen und übermorgen zukommen. Daher haben wir auch den Anspruch, nicht mehr nur „Business Partner“, sondern „Business Developer“ zu sein. Das heißt, wir bei HR kennen die Fähigkeiten unserer Beschäftigten und entwickeln zusammen mit den Fachabteilungen passgenaue Transformationspläne. Nicht von ungefähr hat die Personalplanung bei der BMW Group den gleichen Stellenwert wie die Finanzplanung und ist ebenso regelmäßig Gegenstand der Diskussion im Vorstand.

Wie macht man das Unternehmen und die Mitarbeitenden fit für die Zukunft? Wie vermitteln Sie Zukunftskompetenzen?

Der technologische Fortschritt ist gewaltig und bedeutet für uns vor allem, einen enormen Kompetenzaufbau zu stemmen. Aktuell befinden wir uns in der größten Weiterbildungsinitiative, die wir je im Unternehmen hatten. Seit 2009 haben wir bereits mehr als 52 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Be-



Zirkularität oder Kreislaufwirtschaft

Produkte, Teile oder Materialien werden so designt, dass sie repariert, aufgearbeitet oder wiederverwendet werden können. Die heutigen Produkte sind die Rohstoffe von morgen. Sekundärmaterial wird durch Aufarbeitung bereits entsorgter Materialien erzeugt. Es wird nicht aus primären – aus der Natur entnommenen – Rohstoffen gewonnen.

„Als Industrienation müssen wir in die Menschen und ihr Know-how investieren.“

reich Elektromobilität weitergebildet. Wir bilden junge Menschen von vornherein mit digitalen Methoden aus, stärken ihre digitalen Kompetenzen und ernennen sie zu Change Agents.

Trotzdem hat aber auch Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr Stellen abbauen müssen.

Das ist richtig. Nicht alle Jobs, die beispielsweise in der Verbrennerproduktion wegfallen, lassen sich eins zu eins durch die ersetzen, die für Elektroautos benötigt werden. Für die meisten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden wir innerhalb des Unternehmens neue Arbeitsplätze. Doch nicht alle tun sich mit den aktuellen Veränderungen in unserem Unternehmen leicht. Dazu gehört auch die Verlagerung der traditionsreichen Motorenproduktion von München in die Werke Steyr und Hams Hall. Das kann ich gut verstehen. Ich habe bis 2012 die Motorenproduktion in München ge-

leitet und weiß um die Identifikation unserer Beschäftigten mit ihrer Arbeit und ihren Stolz auf ihre Arbeit. Bis 2024 wird es für alle eine neue Perspektive geben. Gleichzeitig sind wir jetzt aber auch an einem Punkt angelangt, wo es wieder um Aufbau geht. Alle unsere Produktionsstandorte und die Mitarbeitenden haben wir für die Produktion von E-Fahrzeugen befähigt. Wir sind also vorbereitet für die steigende Nachfrage nach unseren elektrifizierten Modellen, und das steigert auch den Personalbedarf an unseren Standorten. Daher werden wir noch in diesem Jahr unsere Mitarbeiterzahl um bis zu fünf Prozent erhöhen – das entspricht einem Personalaufbau von rund 6000 Menschen.

Kommt dieser Personalaufbau überraschend?

Absolut nicht. Wir haben ja eine sehr vorausschauende strategische Personalplanung. Basis hierfür ist eine Datenbank, in die sämtliche Veränderungsbedarfe der Fachbereiche unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie einfließen. Die Ergebnisse ermöglichen es uns schon bis zu sechs Jahre im Voraus, einen Transformationsfahrplan zu entwickeln, der uns hilft, den Überblick zu bewahren und nötige Veränderungen rechtzeitig, koordiniert und wirkungsvoll anzugehen. Für uns war immer klar, dass die Transformation kein Schrumpfungsprogramm sein darf, sondern ein Wachstumsbeschleuniger – nur so sichern wir den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens.



OEM

Die Abkürzung OEM steht für Original Equipment Manufacturer, das heißt Erstausrüster oder Originalgerätehersteller. In der Automobilindustrie wird der Begriff für die Automobilhersteller selbst verwendet.

„Für uns war immer klar, dass die Transformation kein Schrumpfprogramm sein darf.“

Welche Qualifikationen benötigen Sie?

Wir stellen gezielt Experten für die Batterieforschung und das automatisierte Fahren ein, Softwareentwickler, IT-Architekten für Datenbanken und Cloudsysteme, App-Entwickler für das Infotainment und Entertainment, aber auch Bauingenieure für unsere weltweiten Bauprojekte, wie etwa das Werk im ungarischen Debrecen. An unseren deutschen Werkstandorten benötigen wir vor allem Beschäftigte für die elektrische Instandhaltung und Anlagenführung, aber auch für die Produktion.

Wie sehen Industriejobs in Zukunft aus? Übernehmen Roboter alle physischen Aufgaben? Und Künstliche Intelligenz die restlichen?

Roboter und Künstliche Intelligenz sind für mich keine Bedrohung. Ich sehe sie vielmehr als Chance. Körper-

liche, monotone und repetitive Arbeiten werden weniger, dafür nehmen digitale, prozessorientierte Tätigkeiten zu. Ich bin mir ziemlich sicher: Der Mensch wird bleiben – und das weniger wegen seiner physischen Arbeitskraft, sondern vielmehr wegen seiner hohen Flexibilität und seiner Fähigkeit zu kognitiver Wahrnehmung.

Was können Unternehmen zur Zukunftssicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland beisteuern?

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Staat wird für uns als Unternehmen, aber auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland immer wichtiger, um keine technologischen Entwicklungen und Trends zu verpassen und vor allem dafür zu sorgen, aus Innovationen Arbeitsplätze entstehen zu lassen. Das ist die eigentliche Herausforderung. Ich denke hierbei vor allem an die Hochschulen, die Start-ups und Konsortien, mit denen wir zusammenarbeiten, aber auch an Projekte mit Firmen wie BASF, Siemens oder Infineon. Selbstverständlich kooperieren wir auch mit Tech Playern wie Apple, Amazon, Tencent, Google oder Intel. Mit diesen Unternehmen stehen wir zwar auch im Wettbewerb, doch das ist für uns weniger ein Gegeneinander von OEMs (siehe Info am Rand) versus Tech Giants als vielmehr Ausdruck gelebter Marktrealität im digitalen Zeitalter, der weiteren Fortschritt garantiert.

Sie sind seit dem vergangenen Jahr Mitglied des Präsidiums der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Was sind Ihre Wünsche und Ziele für die Arbeit mit der BDA?

Im Personalwesen haben wir enormen Einfluss auf eine gelungene Transformation. Diesen Einfluss sollten wir nutzen, damit wir in Deutschland auch in Zukunft mit hochqualifizierten Experten an der Spitze der Lösungsfindung stehen. Natürlich erfordert das von den Betrieben und den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Umso wichtiger ist es, alle Akteure auf dem Arbeitsmarkt an einen Tisch zu bekommen, damit wir uns austauschen, uns gegenseitig unterstützen und die richtigen Entscheidungen treffen. Hier bietet der BDA genau die richtige Plattform. Diese Stimme aus der Praxis würde ich als Präsidiumsmitglied der BDA gerne noch stärker in die Politik hineintragen. ■



Fotos: BMW Group

Im Werk in Dingolfing wird der vollelektrische iX gefertigt. Für die Produktion immer neuer Fahrzeuge müssen die Beschäftigten fortlaufend qualifiziert werden. Dafür müssen die Personalverantwortlichen weit im Voraus antizipieren, welche Fähigkeiten und Kenntnisse in Zukunft erforderlich sind.

Praxisbeispiel

Vom Verbrenner zum Elektromotor

Seit 2009 wurden bei BMW mehr als 52 000 Mitarbeitende geschult.

► Aktuell werden im Münchner Stammwerk der BMW Group neben Fahrzeugen der BMW 3er und 4er Reihe und dem vollelektrischen BMW i4 auch noch Verbrennermotoren gefertigt. Doch schon in zwei Jahren haben die Kolben ausgedient, und die Fertigung der Vier-, Sechs-, Acht- und Zwölfzylinder erfolgt statt in München in den Motorenwerken im österreichischen Steyr und dem britischen Hams Hall. Damit macht das Motorenwerk in München Platz für eine neue Montagehalle, wo mittelfristig Fahrzeuge der Neuen Klasse gebaut werden sollen, die auf elektrische Antriebe ausgelegt ist. Bereits dieses Jahr wird jedes deutsche Werk mindestens ein vollelektrisches Fahrzeug produzieren. Nach dem Anlauf des BMW i4 in München und dem BMW iX in Dingolfing stehen vollelektrische Varianten des neuen BMW 7er und des zukünftigen BMW 5er in den Startlöchern.

Die Verlagerung des Münchner Motorenbaus erfolgt schrittweise, ebenso wie der Ausbau des Kompetenzzentrums E-Antriebsproduktion in Dingolfing. Dort arbeiteten vor zwei Jahren noch rund 600 Mitarbeiter, inzwischen ist die Zahl der Arbeitsplätze auf rund 2000 angewachsen – und soll 2022 weiter zulegen. Die Transformation vom Verbrenner hin zum Elektromotor wird bei der BMW Group vom Produkt über die Produktionsprozesse hin zu den Menschen gedacht – und das passiert nicht über Nacht. Diesen Prozess professionell zu begleiten und die Belegschaft frühzeitig mitzu-

nehmen, ist hierbei eine Schlüsselrolle des Personalmanagements. Kernanliegen ist es, notwendige Kurskorrekturen im Business zu antizipieren und bestmöglich für die Menschen zu gestalten.

Derzeit befindet sich die BMW Group in der größten Weiterbildungsinitiative ihrer Unternehmensgeschichte. So wurden seit 2009 mehr als 52 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elektromobilität geschult, um sie für die Serienfertigung der elektrifizierten Fahrzeuge und ihrer Komponenten fit zu machen. Bereits heute realisiert das Unternehmen in Dingolfing den benötigten Personalaufbau nahezu ausschließlich durch Personalumbau. Und auch die 1200 vom Umbau betroffenen Beschäftigten aus dem Motorenwerk in München werden im Unternehmen eine Zukunft haben. Etwa 400 von ihnen sind dank gezielter Personalentwicklung sowie Up- und Reskilling bereits in anderen Planungs- und Fertigungsbereichen am Standort München oder an weiteren bayerischen Standorten tätig.

Der größte Teil von ihnen bleibt jedoch vor Ort und wechselt in die Fahrzeugproduktion. Diese ist so flexibel, dass auf Kundenwünsche reagiert werden kann und sowohl Fahrzeuge mit Verbrennungs- als auch Elektroantrieben auf einer Linie gefertigt werden können. Bereits ab 2023 werden mehr als die Hälfte aller Fahrzeuge aus München einen elektrifizierten Antrieb haben.

AUTOR



Uwe Bald, Personalleiter BMW Group Werk München, Zentrale Produktionsressort, Netzwerk Produktion, uwe.bald@bmw.de

Unterwegs zur Unternehmenskultur 4.0

Für KMU gestaltet sich der Wandel besonders schwierig. In einem „Corporate Culture Lab“ entwickelten Unternehmen gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation ein Tool, das zu mehr Widerstandsfähigkeit und digitalen Strukturen führen soll.

► „Im Unternehmen ist eine enorme Resilienz gegen Veränderungen vorhanden. (...) Das ist hier wie so eine Lehmschicht, durch die man nicht durchkommt.“ Haben Sie schon einmal versucht, die Lehmschicht zu durchbrechen? Im Projekt „Corporate Culture Lab: Ko-kreative Gestaltung einer widerstandsfähigen, chancengleichen und digitalen Unternehmenskultur 4.0“ wurde diese Herausforderung gemeinsam mit Partnerunternehmen angegangen. So stammt das oben stehende Zitat aus einem der problemzentrierten Fokusgruppengespräche, die im Rahmen des Projekts unter anderem mit den Unternehmen Agilevia, Balluff, Hensoldt, Mader, Stihl und dem VDI Südwest im Herbst 2020 geführt wurden. Es thematisiert, wie schwer es für das Unternehmen trotz intensiver Bemühungen war, einen unternehmenskulturellen Wandel einzuleiten und langfristig umzusetzen. Doch wie finden Unternehmen denn nun den Weg Richtung Zukunft? Mit dieser Frage beschäftigt sich

das Projekt, „Corporate Culture Lab“. Dessen Ziel war die ko-kreative Gestaltung einer widerstandsfähigen, chancengleichen und digitalen Unternehmenskultur. Gemeinsam mit unterschiedlichen kleinen und mittelständischen Unternehmen wurde in Kreativlabs dazu ein Tool entwickelt. Das Projekt wurde zwischen August 2019 und Dezember 2021 vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert und durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation umgesetzt.

Routenplanung im Kreativlab

Um eine Route festlegen zu können, ist es unerlässlich, Start- und Endpunkt des Weges zu kennen (siehe Abbildung 1). Aus diesem Grund wurde mit den Partnerunternehmen mithilfe von Zukunftsszenarien für das Jahr 2035 die Frage erörtert, wie Beschäftigte in Zukunft leben und arbeiten werden. Das ko-kreative Format stützte sich dabei methodisch auf eine gezielte Kombination von digitalen und analogen Arbeitselementen. So wurden den Teilnehmenden eigens entwickelte Material-Kits vorbereitend zugeschickt, mit denen sie während des digitalen Kreativlabs eine Persona, die in einem der vorgestellten Zukunftsszenarien im Jahr 2035 lebt und arbeitet, konstruieren konnten. Ausgehend von den prognostizierten Bedarfen der Personas wurde anschließend in einem moderierten Prozess ein übergreifendes Zielbild für die zukunftsfähige Unternehmenskultur 4.0 entwickelt. Diese setzt sich aus den vier Handlungsfeldern Kollaboration, Wissen und Entwicklung, Nachhaltigkeit und Soziales sowie Chancengleichheit zusammen. Die Handlungsfelder

Vier Handlungsfelder einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur 4.0

Abbildung 1



basieren dabei auf organisationalen Grundannahmen, die sich nicht isoliert voneinander betrachten lassen, sondern ineinander greifen und in ihrem Zusammenspiel zu positiven Synergien führen.

① Kollaboration

Kollaboration baut auf den grundlegenden Annahmen von Offenheit, Wertschätzung, Zusammenhalt sowie Vertrauen und Selbstverantwortung auf. Dieses Selbstverständnis zeigt sich in den organisationalen Strukturen und Prozessen, beispielsweise anhand von flachen Hierarchien, selbstgeführten Teams sowie organisationsübergreifender und projektbasierter Zusammenarbeit. Kompetenzbasierte Verantwortungsbereiche, demokratische Teamentscheidungen, Kollaborations- und Kommunikationsregeln, offene Besprechungskulturen und regelmäßiges, wertschätzendes Feedback spiegeln die grundlegenden Einstellungen wider. Greifbar werden die Grundannahmen in der Verwendung digitaler Kollaborations- und Kommunikationssoftware oder auch KI-gestützter Sprachassistenten- und Übersetzungssysteme, die eine grenzenlose Kommunikation fördern.

② Wissen und Entwicklung

Das unternehmenskulturelle Handlungsfeld Wissen und Entwicklung beruht auf persönlichem und fachlichem Wachstum sowie lebenslangem Lernen. Diese Grundannahmen zeigen sich beispielsweise in Weiterbildungsangeboten und Formaten zum Austausch von Gelerntem und Fehlern. Transparenz und Vernetzung



Die Teilnehmenden erstellen während des virtuellen Kreativlabs eine Persona, die in einem Zukunftsszenario im Jahr 2035 lebt und arbeitet. Die Materialien waren ihnen postalisch zugeschiedt worden.

finden sich in agilen, interdisziplinären Teams, organisationsübergreifendem Austausch und Zugriff auf Wissen sowie internationalen Kollaborationen wieder. Sichtbar und erlebbar werden sie über Vernetzungs- und Wissensplattformen. Die grundlegenden Annahmen von Kreativität und Innovation spiegeln sich unter anderem in iterativen Arbeitsprozessen sowie der Anwendung von Design Thinking wider.

③ Nachhaltigkeit und Soziales

Bedürfnisorientierung, Individualisierung, körperliche und geistige Gesundheit sowie ökologische Nachhaltigkeit bilden die grundlegenden Annahmen des Handlungsfeldes Nachhaltigkeit und Soziales. Sie kommen in den Strukturen und Prozessen beispiels-



Change nachhaltig denken.

**Unsere Mission ist es,
Menschen dafür zu gewinnen,
Zukunft zu schaffen.**

Wer morgen noch am Markt teilnehmen will, braucht ständige Veränderungsbereitschaft. Die Komplexität steigt mit den Herausforderungen. Wir begleiten Sie mit unserem Wissen in diesen Prozessen.

Geprägt von den Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und Konzernen haben wir eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt, mit der wir die Veränderungs-, Anpassungs- und Umsetzungsfähigkeit in Ihrem Unternehmen erhöhen.

Wir lernen in diesen Projekten und geben unser Wissen dann kumuliert und evaluiert in Studien wieder als Wissen zurück. Aktuell möchten wir Sie einladen, an unserer neuesten Studie zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen teilzunehmen und Ihre Erfahrung mit uns zu teilen. Sprechen Sie uns gerne zu diesem Thema an.



MUTAREE GmbH
Eberbacher Straße 106
D-65346 Eltville
Tel.: +49 611 334 821 801
Fax: +49 611 334 821 808
Mail: c.schmidt@mutaree.com

www.mutaree.com

weise in Form alternativer sowie zeit- und ortsunabhängiger Arbeitsmodelle oder betrieblicher Gesundheitsangebote zum Ausdruck. Auch Zeitausgleich für eine Balance von Arbeit und Privatleben, Sabbaticals und die individuelle, abwechslungsreiche Gestaltung von Berufsbildern mittels Job-Crafting und Rotation geben die grundlegenden Einstellungen des Unternehmens wieder und werden in flexiblen bedarfsorientierten Arbeitsumgebungen greifbar. Ökologisch nachhaltige Strukturen und Prozesse werden unter anderem durch eine Strategie zur Klimaneutralität, die Nutzung erneuerbarer Energien, Nachhaltigkeitsberichte, Abfallvermeidung und betriebliche Fahrradflotten sichtbar.

④ Chancengleichheit

Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung sind die Fundamente des Handlungsfeldes Chancengleichheit. In den organisationalen Strukturen, Prozessen und Regeln zeigen sie sich am Beispiel vielfältiger Teams und divers zusammengesetzter Entscheidungsgremien. Des Weiteren manifestieren sich die zentralen Grundannahmen durch ergebnisorientierte Bewertungssysteme, anonymisierte Einstellungsverfahren sowie Mentoringprogramme und Sensibilisierungstrainings. Auch gemeinsame Verhaltensregeln im Falle von Diskriminierungen und eine inklusive Unternehmenssprache bringen diese Einstellungen im Unternehmensalltag zum Ausdruck. Physisch sichtbar werden Aspekte der Chancengleichheit in barrierefreien Architekturen und unternehmenseigenen Kindergärten oder anderen betriebliche Familienangeboten.

Unternehmenskulturelle Herausforderungen

Blicken wir zurück in den Prozess: Mit der Definition der vier Handlungsfelder der Unternehmenskultur 4.0 war die Zielfahne gesetzt. Um jedoch ein anwendungsorientiertes Tool entwickeln zu können, das Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer zukunftsfähigen Unternehmenskultur 4.0 unterstützt, brauchte es darüber hinaus noch Praxiseinblicke zu bestehenden unternehmenskulturellen Herausforderungen. Aus diesem Grund wurden mit den Partnerunternehmen problemzentrierte Fokusgruppengespräche geführt.

Die Auswertung ergab, dass die meisten Herausforderungen im Handlungsfeld Kollaboration gesehen wurden, knapp gefolgt vom Handlungsfeld Nachhaltigkeit und Soziales. Jeweils ungefähr ein Drittel der genannten Herausforderungen verteilte sich auf die Handlungsfelder Wissen und Entwicklung sowie Chancengleichheit. Im Handlungsfeld Kollaboration betraf ein Großteil der Aussagen einen fehlenden abteilungsübergreifenden Austausch, der häufig auf die bestehenden Unternehmensstrukturen zurückgeführt wurde. Insbesondere steile Hierarchien stünden einer unternehmenskulturellen Veränderung nach Einschätzung der Teilnehmenden im Wege: „Es ist wirklich so, als hätte man da (im Unternehmen) zwei Parteien, die total im Clinch miteinander sind. (...) Das sind so alte Gedankengänge, die wir einfach nicht rausbekommen, obwohl wir versuchen, alles total modern zu gestalten.“

Während der Fokusgruppengespräche wurden im Handlungsfeld Nachhaltigkeit und Soziales insbesondere Themen platziert, aus denen ein Bedarf nach mehr Bedürfnisorientierung und gemeinsam geteilten Visionen für die Arbeitsgestaltung erkennbar wurde: „Es gibt (bei Beschäftigten) bereits ein sehr heterogenes Bild von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, aber ich weiß nicht, ob das auch jedem (im Unternehmen) bewusst ist.“ So seien nach Angabe der Teilnehmenden zwar grundlegende Methoden und Maßnahmen für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur bekannt, die Umsetzung scheitere aber vor allem an einem fehlenden Mindset im Unternehmen.

Für das Handlungsfeld Wissen und Entwicklung zeigt die Analyse des Materials, dass nach Einschätzung der Teilnehmenden ein ausgeprägter Systemglaube und fehlender Veränderungswille der Führungskräfte einer unternehmenskulturellen Weiterentwicklung im Wege stehe: „Ich glaube, viel könnte tatsächlich über Grass-Roots gehen. Das bedeutet, Keimzellen zu finden, die sich wirklich Themen widmen und diese auch treiben. Da sieht man dann schon, dass Dinge zum Fliegen kommen. Gleichzeitig glaube ich aber auch, dass es nicht ohne die Bereitschaft von oben (der höchst-

Arbeitsphasen der Corporate Culture Map

Abbildung 2



ten Führungskräfte) geht. Und da geht es dann auch darum, dass sich da personell was verändert.“

In den Fokusgruppengesprächen wurden in Bezug auf das Handlungsfeld Chancengleichheit Diskriminierungserfahrungen geteilt: „Ich muss mir einfach Sprüche anhören, die sind so machohaft und daneben. Und in jedem professionellen Kontext würde man eigentlich sagen ‚das gehört da nicht hin‘, nur hier ist das irgendwie anders.“ Diese Erlebnisse wurden von den Teilnehmenden unter anderem auf homogene Teamstrukturen und Führungsebenen zurückgeführt, die in einem fehlenden Bewusstsein für eine diversitätssensible Unternehmenskultur münden würden: „Ich glaube, es ist flächendeckend einfach kein Bewusstsein für dieses Thema (Chancengleichheit) da.“

Die Corporate Culture Map als Wanderkarte Richtung Zukunft

Neben den dargestellten Herausforderungen wurden weitere, teils sehr unternehmensspezifische Herausforderungen deutlich. Daraus folgte die Erkenntnis, dass ein Tool, das Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer zukunftsfähigen Unternehmenskultur

4.0 unterstützt, vor allem zur Reflexion und Strategieentwicklung befähigen muss – eine Hilfe zur Selbsthilfe also. Das war der Entstehungsmoment der Corporate Culture Map, mit der Unternehmen einen individuellen Maßnahmenplan zur Entwicklung ihrer zukunftsfähigen Unternehmenskultur 4.0 erarbeiten können.

Die Corporate Culture Map leitet Anwenderinnen und Anwender Schritt für Schritt durch mehrere Arbeitsphasen. Sie baut konzeptionell auf dem GROW-Modell (Abbildung 2) auf und entwickelt dieses methodisch mit Hilfe von Analogien aus dem Bergsteigen zu einem praxisorientierten Strategietool weiter. So werden unterwegs eine Zielfahne aufgestellt (Goal), die vorhandene Wanderausrüstung identifiziert (Reality), mögliche Stolperstellen frühzeitig erkannt (Obstacles & Options) und schließlich konkrete Meilensteine gesetzt (Wayfinding), deren Umsetzung das Unternehmen zum Berggipfel führt (siehe Abbildung 2). Im Ergebnis entsteht so eine digitale Wanderkarte mit Wegmarkierungen zum Teilen, Ausdrucken und Aufhängen. Jetzt gilt es nur noch, der aufgezeichneten Route zu folgen. Also machen Sie sich mit der kostenlosen Corporate Culture Map auf den Weg zu Ihrer zukunftsfähigen Unternehmenskultur 4.0!



Mehr zum Thema:

Die Corporate Culture Map ist kostenlos abrufbar unter www.corporateculture-map.de

AUTORIN



Vivien Iffländer, Senior Expert Organizational Culture, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Berlin, vivien.ifflander@iao.fraunhofer.de



change is our business

flow change®

Wir qualifizieren Ihre Führungskräfte für die Herausforderungen der digitalen Transformation.

flow
consulting

flow consulting gmbh | 05141 740074 | www.flow.de



**COMPLEXITY
CHANGE
LEADERSHIP**

Eine Studie der flow consulting gmbh

Unsere Studie zum
Thema Complexity-
Change-Leadership:



Vorsicht beim Datenschutz

Jeder Mitarbeitende hat eine, doch viele wissen gar nicht, was in der (digitalen) Personalakte steht beziehungsweise stehen darf. Wir haben bei Dr. Lorenz Mitterer, Fachanwalt für Arbeitsrecht in der Kanzlei Zirngibl Rechtsanwälte, nachgefragt.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► Personalwirtschaft: Herr Mitterer, was darf in der Personalakte stehen?

Lorenz Mitterer: In der Personalakte darf alles gespeichert werden, was die persönliche Rechtsstellung des Arbeitnehmers und die Durchführung des Arbeitsverhältnisses betrifft. Das ist klassischerweise das, was HR zur Abrechnung und Durchführung benötigt wird – angefangen bei Bewerbungsunterlagen über Personalstammdaten bis hin zu Bewertungen durch Vorgesetzte, Zeugnissen und Abmahnungen.

Also alles, was die Arbeit betrifft?

Nicht ganz, denn es gibt auch betriebliche Unterlagen, in denen der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin nur namentlich auftaucht, zum Beispiel Schichtpläne oder Gehaltslisten. Sie betreffen aber nicht nur die persönliche Rechtsstellung des Einzelnen, sondern das Kollektiv, gehören also nicht in die einzelne Personalakte. Das hat auch datenschutzrechtliche Gründe, denn jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin kann die eigene Personalakte einsehen. Schon deshalb sollten keine Daten über andere Mitarbeitende einsehbar sein.

„Bei rein digitalen Personalakten ist ein besonderes Augenmerk auf die Wahrung des Schriftformerfordernisses zu legen.“

Wie lange müssen und dürfen Daten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gespeichert werden?

Der Arbeitgeber hat Personaldaten so lange aufzubewahren, wie dies gesetzlich vorgeschrieben ist oder wie er in Anspruch genommen werden kann. Einzelne Vorgänge der Personalakte müssen nach steuerlichen,

handels- und sozialversicherungsrechtlichen Aufbewahrungsvorschriften für bis zu zehn Jahre aufbewahrt werden. Auch aufgrund noch möglicher Ansprüche des Arbeitnehmers, wie beispielsweise auf Erstellung oder Korrektur des Arbeitszeugnisses, sollte die Personalakte nicht mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses sofort gelöscht werden. Die regelmäßige Verjährungsfrist beträgt drei Jahre. Generell sollte immer die Frage gestellt werden, ob noch ein berechtigtes Interesse besteht, die Daten und Unterlagen aufzuheben. Es gilt das Prinzip der Datensparsamkeit: so viel wie erforderlich, so wenig wie möglich.

Wer darf arbeitgeberseitig auf die Daten der Personalakte zugreifen?

Einsicht in die Personalakte haben neben dem Betroffenen selbst die Mitarbeitenden, die für die betreffenden Personalentscheidungen und Durchführung des Arbeitsverhältnisses zuständig sind, also in der Regel die Geschäftsführung, Personalabteilung und direkte Vorgesetzte. Der Kreis der zugangsberechtigten Personen ist möglichst klein zu halten, sodass nicht alle Führungskräfte alle Personalakten einsehen dürfen, sondern allenfalls der direkte Vorgesetzte des jeweiligen Angestellten und dessen Berichtslinie nach oben. Auch in der Personalabteilung ist oftmals nicht jeder Personalmitarbeitende für jeden Arbeitnehmer oder jede Arbeitnehmerin verantwortlich.

Dürfen denn Informationen aus dem Privatleben der Arbeitskraft gespeichert werden?

Prinzipiell nicht, aber es gibt eine Ausnahme: wenn die Information aus dem Privatleben Einfluss auf das Arbeitsverhältnis hat. Das könnte zum Beispiel ein Social-Media-Post sein, aus dem sich ergibt, dass er oder sie blaumacht. Oder zum Beispiel Gesundheitsda-

ten, wenn eine Krankheit Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit nimmt, auch wenn diese Daten höchstpersönlich und damit besonders schützenswert sind.

Hat denn der Betriebsrat Einblick in die Akten?

Nein, eigenständig dürfen Betriebsratsmitglieder keine Einsicht in die Personalakten nehmen. Aber sie dürfen dabei sein, wenn der Beschäftigte sich seine Personalakte anschaut, sofern dieser das wünscht.

Wenn es um Abmahnungen oder Kündigungen geht, möchte der Arbeitnehmer bei der Einsichtnahme vielleicht auch seinen Anwalt dabei haben. Geht das?

Ja, auch das ist grundsätzlich möglich. Das BAG hat aber in einer Entscheidung einen Anspruch auf Hinzuziehung des Rechtsanwaltes abgelehnt, weil dem Arbeitnehmer explizit die Anfertigung von Kopien der Personalakte erlaubt war. Diese hätte er dem Rechtsanwalt anschließend zeigen können, deshalb hat das BAG das Hausrecht beziehungsweise das betriebliche Interesse des Arbeitgebers höher gewichtet. Die Kosten der Kopien trägt im Übrigen grundsätzlich der Arbeitnehmer, sofern keine abweichende Abrede getroffen wurde. Die Anwesenheit eines oder einer Dritten wird in gleichem Maße gelten, wenn der Arbeitnehmer aufgrund einer Sprachbarriere noch jemanden hinzuziehen möchte.

Kann der Arbeitnehmer veranlassen, dass Dokumente oder Informationen aus der Personalakte entfernt werden?

Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass unrichtige, unzulässige oder ihn zu Unrecht belastende Vorgänge aus der Personalakte entfernt werden. Unzulässig wäre zum Beispiel die Speicherung des gesamten Social-Media-Auftritts eines Angestellten, sofern er nicht mit der Arbeit in Zusammenhang steht. Klassischerweise möchten Arbeitnehmer, dass Abmahnungen irgendwann aus der Personalakte verschwinden.

Und ab wann kann das verlangt werden?

Wenn eine Abmahnung zu Unrecht ausgesprochen wurde, muss sie sofort entfernt werden. Bei einem laufenden Rechtsstreit über die Rechtmäßigkeit sollte sie aufbewahrt werden. Wenn sie berechtigterweise erteilt wurde, hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Entfernung, sobald die Abmahnung keine Warnfunktion mehr hat und die kündigungsrechtliche Wirkung er-

loschen ist. In der Regel ist das nach ein bis zwei Jahren der Fall, je nach Schwere des Verstoßes. Wenn der Arbeitnehmer möchte, kann er der Abmahnung in der Zwischenzeit eine eigene Stellungnahme hinzufügen – dies ist zum Beispiel beim Wechsel des Vorgesetzten sinnvoll.



Foto: Zirngibl Rechtsanwälte
Dr. Lorenz Mitterer ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Zirngibl Rechtsanwälte.

Gibt es denn Vorgaben dafür, wie die Personalakte technisch angelegt sein muss?

Nein. Ob die Personalakte analog, digital oder in einer Mischform angelegt wird, ist dem Arbeitgeber freigestellt.

Welche Strafen drohen dem Arbeitgeber bei Verstoß gegen diese rechtlichen Vorgaben?

Datenschutzrechtlich können die Arbeitnehmer immateriellen Schadensersatz verlangen, wenn mit ihren Daten nicht korrekt umgegangen wird und sie bei unbefugten Dritten landen. Hierzu ergingen im vergangenen Jahr verschiedene Gerichtsurteile. Auch Bußgelder muss das Unternehmen eventuell zahlen, wenn es systematische Verstöße gegen die datenschutzrechtlichen Vorgaben gibt. Ansonsten haftet die im Unternehmen zuständige Person, also die Geschäftsführung oder der oder die Datenschutzbeauftragte.



Mehr zum Thema:

Dieses Interview erschien zuerst als Teil unserer Online-Kolumne „So ist's Arbeitsrecht“. Aktuelle Beiträge finden Sie auf pwgo.de/ar-kolumne.

„Datenschutzrechtlich können die Arbeitnehmer immateriellen Schadensersatz verlangen, wenn mit ihren Daten nicht korrekt umgegangen wird.“

Ergeben sich weitere oder andere rechtliche Bestimmungen, wenn die Personalakte teilweise oder komplett digital geführt wird?

Bei rein digitalen Personalakten ist ein besonderes Augenmerk auf die Wahrung des Schriftformerfordernisses zu legen. Im Arbeitsrecht ist oftmals noch eine händische Unterzeichnung erforderlich, da die meisten elektronischen Unterzeichnungen die strengen Vorgaben einer qualifizierten elektronischen Signatur nicht erfüllen. Außerdem muss auch schon bei teilweise digitalen Personalakten das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmervertretung berücksichtigt werden, denn dann kommt häufig eine Software zum Einsatz, die sich dazu eignet, das Verhalten und die Leistung der Belegschaft zu kontrollieren. Das ist der Fall, wenn in einer Personalakte auch Feedbackgespräche oder Krankheitszeiten gespeichert werden. ■



Nur nichts überstürzen

Um mit der Modernisierung der betrieblichen Verwaltung zu beginnen, bietet sich eigentlich die digitale Personalakte an. Wären da nicht tiefsitzende Vorbehalte im Mittelstand, an denen Softwarelieferanten nicht ganz unschuldig sind.

VON WINFRIED GERTZ

► In der Wirtschaft wird die Pandemie zuweilen mit einem Booster für die Digitalisierung verglichen. Danach haben die wiederholt verordneten Lockdown-Maßnahmen, die zu einer weiten Verbreitung mobiler Arbeit einschließlich Homeoffice führten, die Verantwortlichen von der Dringlichkeit überzeugt, zentrale Prozesse wie etwa im Personalmanagement digital abzubilden. Dieser vor Corona nicht kalkulierbare Sondereffekt stimulierte viele kleine und mittelständische Firmen (KMU). Laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) weitete jeder dritte deutsche Betrieb seine Projekte diesbezüglich während der Pandemie aus. Hinter dieser Erfolgsgeschichte verbirgt sich jedoch eine weitere Wahrheit. Von geschätzt 1,7 Millionen mittel-

ständischen Betrieben in Europa verwenden viele Firmen bis heute keinerlei Software für die Personalverwaltung. In Deutschland beziffert die KfW deren Anteil mit einem Drittel aller KMU. Oft behilft man sich vorzugsweise mit physischen Aktenordnern. Soll digital gespeichert werden, „was vermeintlich sicher im abschließbaren Schrank steht, der jedoch durchaus einem Brand oder einem Wasserschaden zum Opfer fallen kann“, sagt Stefan Olschewski, Sprecher der d.velop AG, „befürchten viele Verantwortliche den Verlust sensibler Personaldaten“. Erschwerend kommt hinzu, dass Microsoft Excel, ein Tabellenkalkulationsprogramm aus den neunziger Jahren, vielen Entscheidungsträgern unverändert als Allroundgenie dient. IT-Verantwortliche schlagen die



„Statistische Verfahren liefern insbesondere bei strukturierten Daten seit Jahrzehnten genauso gute Informationen wie neuronale Netze.“

Dr. Torsten Biemann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim

„Gerade kleineren Unternehmen fehlt die Zeit, sich intensiver mit dem Thema digitale Personalakte auseinanderzusetzen.“

Katja Raschke, HR Konkret



Hände über dem Kopf zusammen: Damit gedeihen Parallelwelten, die sich nicht oder nur mit größtem Aufwand zu einem schlüssigen digitalen Gesamtkonzept verknüpfen lassen.

Digitale Personalakte als „Einstiegsdroge“

Wie finden Firmen aus dem Malheur heraus; können sie auf den Modernisierungszug aufspringen? Als „Einstiegsdroge“ für die Umstellung auf eine digitale Administration gilt weithin die digitale Personalakte. Ihr Potenzial ist beeindruckend: Personalverantwortliche, die sich bereits einer solchen Lösung bedienen, wie zum Beispiel Andreas Krotki, HR Business Partner bei der Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG, betonen nicht allein das erhebliche Optimierungspotenzial, etwa „um Arbeitsabläufe zu beschleunigen“. Große Entlastung böte sie auch, um Standards sicherzustellen und Rechtsvorschriften beim Erstellen eines HR-Dokuments einzuhalten. Täglich anfallende personalwirtschaftliche Aufgaben, wie die Erstellung eines Arbeitsvertrags, der wichtige Angaben zur betrieblichen Altersvorsorge, zu Dienstfahrzeugen oder variablen Entgeltbestandteilen enthält, würden dank der digitalen Personalakte viel weniger Aufwand veranschlagen als zuvor.

Welch Potenzial die digitale Personalakte verspricht, zeigen Studien. Wer eine solche Lösung einsetzt, ermittelte die Softwarefirma Sage unter Kunden, spart nicht nur erhebliche Kosten für Papier, Kopien und Ordner, sondern auch für Archivmieten und Aktenlagerung. Personalabteilungen könnten sich so mehr Platz im Büro verschaffen. Zusätzlich wird das Dokumentenmanagement erleichtert. Während die Ablagezeit je Vorgang um etwa zwei Minuten abnimmt, reduziert sich die Suche nach Dokumenten um bis zu fünf Minuten. Einsparung pro Woche: bis zu drei Stunden.

Dass solche schlagkräftigen Argumente gerade in kleinen Betrieben oftmals ungehört verhallen, gleicht einem Rätsel – auf den ersten Blick. Tatsächlich tragen hierzu Softwareanbieter und -dienstleister ein gerüttelt Maß bei. Insider empfehlen ihnen deshalb mit Nachdruck, ihre Marketingkonzepte auf Schwachstellen zu prüfen. Vor allem bei der Kommunikation scheint es zu haken: Statt gebetsmühlenartig zu erklären, was die Lösungen an technischen Features bereithalten, wäre es zielfüh-

render, neben Hinweisen zur Zeit- und Kostenersparnis auch auf individuelle Problemlagen der jeweiligen Kunden einzugehen.

Das sei mehr als überfällig, meint auch Katja Raschke, Geschäftsführerin der Managementberatung HR Konkret. So lasse sich aus dem „Software-Sprech“ der Hersteller nur schwerlich ein konkreter Nutzen herauslesen. Ein riesiges Problem: Gerade kleineren Unternehmen fehle die Zeit, „sich intensiver mit dem Thema digitale Personalakte und dessen Umsetzung auseinanderzusetzen“. Wie Raschke aus eigener Anschauung weiß, würden Verantwortliche im Personalmanagement fragen: Was bringt uns das wirklich? Wer betreut die Einführung so kompetent und vertrauenswürdig, dass wir das System auch tatsächlich gewinnbringend nutzen können?

Hausgemachte Fehler

Nun wäre es unredlich, alle Softwareanbieter über einen Kamm zu scheren. Ihnen mangelt es auch nicht an schlagkräftigen Hinweisen, warum sich viele Betriebe mit der Digitalisierung ihrer Personalverwaltung erkennbar schwertun. Die fast schon störrische Zurückhaltung führen sie auf hausgemachte Fehler zurück. So verweist beispielsweise Thomas Eggert, Geschäftsführer der Begis GmbH, auf ein stattliches Ursachenbündel. Personalern fiel es bisweilen nicht nur schwer, klare Kosten-Nutzen-Rechnungen aufzustellen und dies intern erfolgreich zu verkaufen. Sie seien auch oft verunsichert, ob digitale Akten überhaupt rechtlich sattelfest sind – wofür Eggert auch Juristen verantwortlich macht, die „Ängste schüren“. Tatsächlich, so eine Faustregel, sind zumindest Arbeitsverträge und deren Änderungen sowie Vertragskündigungen im Original aufzubewahren. Ein weiterer Grund für die leichte Skepsis vieler Verantwortlichen ist laut Eggert der vermeintlich hohe Aufwand für die Einführung digitaler Akten. Tatsächlich könne dies „in einer kurzen Projektlaufzeit“ geschehen, verspricht der Softwareexperte. Nicht zuletzt verweist Eggert auf ein strukturelles Problem von HR: die nachrangige Wertschätzung. Als Folge davon fielen HR-Projekte bei der Verteilung von IT-Kapazitäten „häufig unter den Tisch“. Dabei sei gerade bei einer Cloud- oder Software-as-a-Service-Lösung (SaaS) der Aufwand „extrem gering“.

Halten wir bis hierher fest: Viele Betriebe haben sich in eine denkbar vertrackte Lage manövriert. Für sie ist die Digitalisierung entfernter denn je. Doch mit welchen Argumenten bricht man das Eis? Attraktiv sei die digitale Personalakte insbesondere für wachsende Unternehmen, bekräftigt HR-Beraterin Raschke. Wer sie für Analysen nutze, mit ihr Abläufe vereinheitliche oder primär Platz sparen oder sich räumlich verändern wolle, erhalte eine „unschlagbare“ Lösung. Mehr noch – mit der digitalen Personalakte werde HR flexibler, zudem stehe sie für einen modernen, attraktiven Arbeitgeber. Und am Rande bemerkt: Wer in die Digitalisierung investiert, dem stehen zahlreiche Förderprogramme offen. Raschke: „Da lohnt die Beschäftigung mit dem Thema gleich doppelt.“

Beschäftigte sind Eigentümer ihrer Daten

Das klingt durchaus verlockend. Wie gehen Personaler nun vor, womit sollten sie in die Digitalisierung einsteigen? Wer sich für ein solches Projekt aufraffe, sagt Christoph Bulushek, Leiter Account-Management und Produktmarketing bei der Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG, sollte zunächst definieren, welche Akten digitalisiert werden sollten und welche nicht. Auch datenschutzrechtliche Belange seien zu klären. Immerhin gehört die Personalakte quasi den Beschäftigten. Laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) können sie als „Eigentümer“ jederzeit Einblick nehmen und gespeicherte Daten, Sperr- und Löschrufen kontrollieren. Nicht zuletzt dieser Aspekt sollte Bulushek zufolge von Verantwortlichen ernsthaft abgewogen werden: „Die Einführung einer digitalen Personalakte bringt auch Veränderungen in den Arbeitsabläufen mit sich.“ Klingt nicht gerade nach einer Fahrt ins Blaue.

Um sich gleich zu Beginn nicht mit zu ambitionierten Zielen zu überfordern, schlägt Olschewski Unternehmen eine digitale Personalakte „im hybriden Betrieb“ vor. Kunden von d.velop, die sich für dieses Modell entschieden, beließen sensible Daten im Unternehmen und speicherten in der Cloud jene Prozesse und Informationen, „die sie als unkritisch einstufen“. Dies eigne sich erfahrungsgemäß als „Einstiegsszenario“, um die Vorzüge digitaler Akten in der täglichen Arbeit nach und nach kennenzulernen, ehe man bei Bedarf später komplett in eine sichere Cloud wechselt.

Die Cloud? Sie ist noch immer ein wunder Punkt für viele Mittelständler: Obwohl der IT-Verband Bitkom seit Jahren unüberhörbar dafür wirbt, ist zumindest unter KMU die Skepsis nicht merklich gesunken. Während Beraterin Raschke daher empfiehlt, unbedingt Datenschutzverantwortliche einzubinden, rät Eggert Anwendern eindringlich, jene Softwareanbieter auszuwählen, die Rechenzentren in Deutschland mit entsprechenden Zertifikaten und Qualitätsmerkmalen betreiben. „Dann steht der Speicherung auf fremden Servern nichts mehr im Weg.“

Nicht das erstbeste Angebot wählen

So weit, so gut. Gäbe es nicht jene Fehler, die Verantwortlichen immer wieder unterlaufen. So wird die Personalverwaltung gern übereilt digitalisiert. Erstes Auswahlkriterium: der Preis. Wer sich jedoch für das erstbeste Angebot entscheide, mahnt Eggert, zahle häufig Lehrgeld. „Wer billig kauft, kauft in der Regel zweimal.“ Ein weiterer Fehler sei der unerschütterliche Glaube an eine rasche Einführung. Dies gelinge jedoch nur über ein standardisiertes System, was jedoch niemals die individuellen Anforderungen des Unternehmens erfüllen könne. „Ich erlebe das immer wieder“, berichtet Eggert. Meistens müsse das System (sofern möglich) teuer und aufwendig erweitert werden. Oder ein anderer Anbieter müsse her. Um sich vor solchen Problemen zu schützen, hilft Anwendern womöglich eine fernöstliche Erkenntnis: Wenn du es eilig hast – gehe langsam. Wer eine digitale Personalakte einsetzen will, sollte sie also zunächst ganzheitlich durchdenken: Will man primär Analysen erstellen, oder bleibt sie womöglich auf das korrekte Ablegen beschränkt? HR-Beraterin Raschke redet den Anwendern ins Gewissen: „Bevor und während man sich mit verschiedenen Angeboten beschäftigt, muss ein klares Anforderungskonzept vorliegen.“

Nehmen Unternehmen diese Hinweise ernst, könnte sich ihnen die große Chance eröffnen, mit der digitalen Personalakte ihre Personalarbeit deutlich aufzuwerten. An vier Kriterien erläutert Bulushek, wie sich dieser Nutzen konkret bemerkbar macht. Zunächst gehe es darum, Datenschutzanforderungen rechtskräftig einzulösen. Danach würden vorgeschriebene Fristen zur Speicherung von sensiblen Daten in der digitalen Personalakte auto-



„Viele Verantwortliche befürchten den Verlust sensibler Personaldaten.“

Stefan Olschewski, d.velop AG

„Wer billig kauft, kauft in der Regel zweimal.“

Thomas Eggert, Begis GmbH

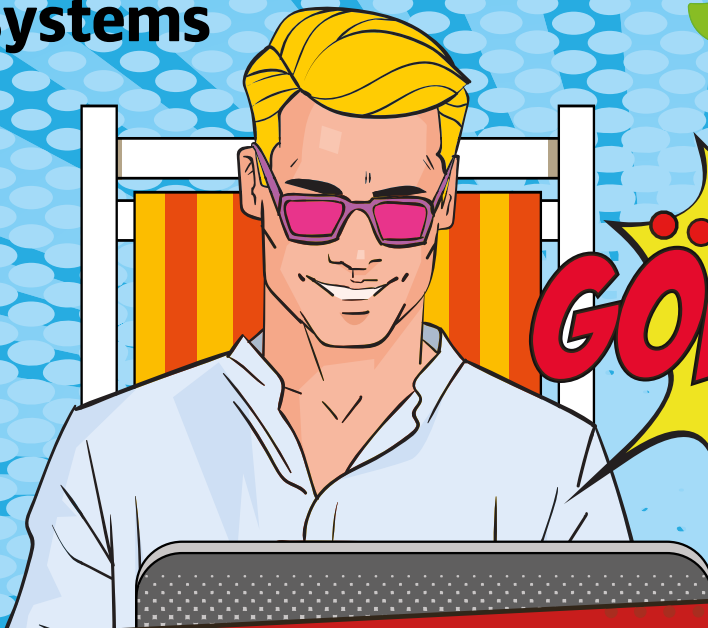


matisch berücksichtigt und entsprechende Dokumente pünktlich gelöscht. „Legen HR-Abteilungen fest, wer auf welche Informationen zugreifen kann, schützen sie sensible Daten damit vor unbefugtem Zugriff.“

Hartnäckige Vorbehalte entkräften

Zusätzlich zum Datenschutz, betont Bulushek, eröffne die digitale Personalakte HR mehr Freiräume. Seien Prozesse erst einmal automatisiert, würde das die Verwaltung erheblich vereinfachen. Gerade im Personalbereich kostet sie viel Zeit, die an anderer Stelle für wirklich wertschöpfende Aufgaben fehlt. Gleichzeitig könne so einem weiteren Problem zu Leibe gerückt werden: „Schattenakten“, verspricht Bulushek, „sind mit zentral zugänglichen Informationen Geschichte“. Schließlich er-

leichtere die digitale Personalakte die Kooperation und Kommunikation im HR-Team. So überzeugend solche Argumente auch sind: Noch immer zaudert ein beträchtlicher Teil des Mittelstands, endlich in die digitale Welt aufzubrechen. Hartnäckige Vorbehalte sind offensichtlich nur mühsam zu entkräften. Das braucht Zeit und Geduld. Und die ist bitter nötig: Wie das „Handelsblatt“ unlängst berichtete, erledigen kleine Unternehmen noch viel Verwaltungsarbeit manuell. Selbst Betriebe mit 200 bis 300 Mitarbeitenden seien oft nur geringfügig digitalisiert und benötigten dringend Unterstützung. So gesehen bietet der Markt, in dem sich immer mehr Softwareanbieter ein Stück vom Kuchen sichern wollen, ein großes Entwicklungspotenzial. Welche Strategie die Zauderer und Zweifler für sich gewinnt, bleibt also spannend zu beobachten. ■



GÖNN DIR!

Personalarbeit genießen!
www.rexx-systems.com

Macht es nicht zu kompliziert!

Seit Jahrzehnten im Portfolio verschiedener HR-Software-Anbieter, wird die digitale Personalakte immer noch in einem Großteil der Unternehmen nicht eingesetzt. Die Pandemie zeigt einmal mehr, was es bedeutet, wenn sie fehlt.

VON ULLI PESCH



Peter Fischer
Prokurist, ALPHA COM

► Folgende Situation: Ein Mitarbeiter einer Personalabteilung muss prüfen, ob eine bestimmte Bescheinigung in einer Mitarbeiterakte vorhanden ist. Im Homeoffice steht die Akte nicht zur Verfügung. Ob sie im zentralen Archiv lagert oder gerade irgendwo im Haus benötigt wird, ist nicht ohne Weiteres herauszufinden. Selbst wenn: Fährt man dann nach Büroschluss ins Büro und sucht sie? Das ist schließlich sehr umständlich.

Seit Beginn der Digitalisierung in den 60er-Jahren träumen die Nutzer vom papierlosen Büro. Das Gegenteil war für die folgenden Jahrzehnte Standard. Natürlich auch die Massen an Papierakten, die, je nach Mitarbeiteranzahl, ganze Räume füllen.

Klar ist: Die Digitalisierung, der Schritt weg vom bedruckten Papier, soll Prozesse vereinfachen und Mitarbeitende entlasten. Und jeder soll von überall aus seine Aufgaben online erledigen können. Auch Personalerrinnen und Personalerr.

Seit etwa 20 Jahren bieten Softwarehersteller Lösungen zur Verwaltung und für das Management digitalisierter Personalakten an. Doch immer noch kommt der Einsatz der digitalen Personalakte (DPA) nicht richtig in Schwung. Bis zur Pandemie, deren Folgen, vor allem der Zwang, im Homeoffice zu arbeiten, ihr unverhofft einen Schub verschafften.

Mehr als nur Software

Dabei ist ihr Einsatz viel mehr als die logische Konsequenz der Technikverfügbarkeit. „Die digitale Personalakte sollte nicht als Ersatz für eine Hängeregistratur dienen.“ Das ist eine der zentralen Forderungen des Transformationsberaters und Führungskräftecoachs Roald Muspach, der die Diskussion um den Einsatz der

digitalen Akte gerne aus einer Metaperspektive bewertet. „Ein zentrales Ziel bei ihrer Einführung muss die Förderung einer selbstgesteuerten und selbstorganisierten Unternehmenskultur sein“, argumentiert Muspach, der sich auch als Organisations- und Kulturentwickler versteht. Bevor es dabei zum Beispiel um die Rechtevergabe in der digitalen Personalakte gehe, müsse seiner Ansicht nach geklärt sein, welche Entscheidungskultur im Unternehmen vorhanden ist. „Denn dann müssen natürlich auch die Rechte und damit die Entscheidungsprozesse angepasst werden.“

Tatsächlich ist die Einführung der DPA nicht ganz trivial: Wie gelangen die Papierakten ins System? Werden alle Akten digitalisiert? Welche Kategorien werden angelegt? Und mehr. **Peter Fischer** ist Prokurist des Hamburger Scandienstleisters Alpha Com, der unter anderem auch Personalakten digitalisiert. „Die Kunden wollen heute in weit größerem Umfang als früher eine Akte auch inhaltlich erschließen“, so Fischer. „Eine Verschlagwortung der Inhalte muss daher viel qualifizierter sein als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren.“ Dabei müsse darauf geachtet werden, dass die Tiefe des Granulationsgrades noch Sinn mache. „Sonst blickt am Schluss niemand mehr durch.“ Insgesamt sei der Aufwand der Digitalisierung von Personalakten erheblich gewachsen, ergänzt Fischer. „Die heutigen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Corporate-Governance-Richtlinien, die Einführung der DSGVO, die unumgängliche Verfahrensdokumentation, weitere Nachweispflichten im Bereich der IT-Sicherheit und andere betriebliche Anforderungen, haben sich in den letzten Jahren für uns Dienstleister massiv verschärft.“

„Unnötige Komplexität und große Kleinteiligkeit in den Strukturen machen es oft kompliziert“, weiß auch Kai



Wolfgang Prinz
Leiter, Fraunhofer-Institut
für Informationssysteme
(FIT)

Romes, geschäftsführender Gesellschafter von Dimension21, das sich auf Training und Beratung im Personalumfeld spezialisiert hat. Er hat schon viele Projekte zur Einführung der DPA begleitet. „Auch hier gilt es, eine möglichst einfache Lösung anzustreben“, so Romes. Im ersten Projekt, an dem er teilnahm, habe die DPA 15 Register mit Unterkategorien gehabt. In der letzten waren es fünf. „Und das reichte auch vollkommen aus!“

Zeit für Menschen nehmen

Im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategie ist die digitale Personalakte seit vergangenem Oktober auch in der Volksbank Ulm-Biberach im Einsatz. Nicht zuletzt, um den Mitarbeitenden im Rahmen ihres Flex-Office-Konzepts das mobile Arbeiten – insbesondere auch während Corona – zu erleichtern. Betriebsrat und Datenschützer waren von Beginn an in das Projekt eingebunden, sagt der verantwortliche Projekt- und damalige Personalleiter **Michael Vogel**. „Das System, in das unterschiedliche Zugriffsberechtigungen eingepflegt wurden, ist von Anfang an hoch transparent“, sagt Vogel. „Jetzt weiß auch der Datenschützer jederzeit, wer wann auf welche Akten zugreift. Diese Transparenz war vorher nicht vorhanden.“ Die Digitalisierung und die Automatisierung von Prozessen sind auch aus einem anderen Grund wichtig, meint Vogel, der Mitglied der Selbst GmbH ist, einem Netzwerk von Personalexperten: „Wir wollen bei unserer Personalarbeit möglichst viel Zeit für unsere Mitarbeiter haben. Das ist ein wichtiger Antrieb für die Digitalisierung und deshalb auch für uns. Denn ein guter Personalbereich sollte sich möglichst viel Zeit für Menschen nehmen.“

Blockchain-Skepsis überwinden

Sind Akten und Prozesse digitalisiert, ist Raum für weitere Optimierungen. Beispielsweise durch Nutzung der Blockchain-Technologie. Die hat enormes Potenzial, den Umgang mit der DPA zu unterstützen und weiter zu vereinfachen: Die Angaben in einem Lebenslauf brauchen nicht mehr überprüft zu werden und Zertifikate, Zeugnisse und Arbeitszeugnisse früherer Arbeitgeber sind, sofern per Blockchain verifiziert, dann per se echt, weil fälschungssicher. Das trifft auch für die der DPA vor- und nachgelagerten Prozesse wie das Recruiting, für Verträge (Arbeitsverträge, Verträge mit Freelancern, Subunternehmern et cetera), bei grenzüberschreitenden Payroll-Aktivitäten sowie auch im Learning zu. Nachfragen und manuelle Prüfroutinen fallen weg.

Allerdings kennen Laien sich mit der Technik der Blockchain meist nicht aus. Misstrauen behindert deshalb deren Einsatz. Aber die Auseinandersetzung mit den komplexen technischen Hintergründen der Block-

chain müssen Personaler nicht leisten. Sie müssen nur wissen, dass die Vorteile der Blockchain – höchste Zuverlässigkeit und Sicherheit – für verschiedene Aufgaben innerhalb der Personalabteilung, speziell für die DPA, einfach und ohne Aufwand nutzbar sind. Die Blockchain ist letzten Endes nur die Technologie im Hintergrund, um dezentrale Transaktionen sicher zu implementieren.

„Ich denke, es wird viel zu oft versucht, die Technik der Blockchain im Detail zu verstehen“, meint **Professor Wolfgang Prinz**, der Leiter des Forschungsbereichs für Kooperationssysteme am FIT (Fraunhofer Institut für Informationssysteme in Sankt Augustin). „Da wird dann beispielsweise häufig mit deren Komplexität, dem enormen Energieverbrauch und anderen Einwänden argumentiert. Dabei weiß doch heute auch niemand, wie zum Beispiel ein autonom fahrendes Auto funktioniert“, so Prinz, der einer der in Deutschland führenden Wissenschaftler ist, die sich mit der Blockchain beschäftigen. „Es geht doch im Grunde genommen nur darum, Daten in Netzwerken sicher zu verwalten. Und auch keine Papieroriginale mehr vorzeigen zu müssen.“ So ließen sich viele Prozesse automatisieren und damit erheblich beschleunigen, ergänzt er.

Bei näherer Betrachtung hat die Blockchain das Potenzial, eine zentrale Funktionsweise der DPA zu verändern: Sollten Mitarbeitende ihre Dokumente in ihrer eigenen Blockchain selbst verwalten und dem Arbeitgeber Zugriff darauf gewähren können, würde dies eine DPA zukünftig sogar überflüssig machen. Prinz: „Bewerber können beispielsweise ihre Bewerbungen mittels Credentials (Referenzen), die in einem beliebigen Präsentationsformat aufbereitet sind, an Unternehmen senden, ohne noch Originale oder Kopien mitschicken zu müssen. Das HR-System überprüft dann automatisch diese Credentials und bestätigt damit die Authentizität der Unterlagen.“ Er ist sich sicher: „Ich denke, dass digitale Identitäten bereits in den nächsten ein bis zwei Jahren eine bedeutend größere Rolle spielen werden.“

Auch **Matthias Walter**, CEO der Fastbreak.one GmbH, die Unternehmen beim Aufbau und der Skalierung von Plattform-Geschäftsmodellen unterstützt und bereits Blockchain-Projekte begleitet hat, kennt diese Bedenken: „Bei Personalern muss die Erkenntnis reifen, dass die Daten selbst nicht in der Blockchain gespeichert werden. Erst dann wird die Skepsis zur Blockchain auch für die DPA schwinden.“ **Roald Muspach**, Gründer und CEO der in Leipzig ansässigen Contas KG, fordert, dass auch die „mitarbeiterzentrierte Experience“ in der digitalen Personalakte festgehalten werden soll. Diese Informationen müssten in der DPA hinterlegt werden, „um die Entscheidungsqualität der Führung zu verbessern“, erklärt Muspach. ■



Michael Vogel,
Bereichsleiter Unternehmensentwicklung, Volksbank Ulm-Biberach eG



Matthias Walter, CEO,
Fastbreak GmbH



Mehr zum Thema:

Ein vertiefendes Interview mit Petra Greiffenhagen, geschäftsführende Inhaberin der Pro Konzept GmbH finden Sie auf www.personalwirtschaft.de



Kein Wandel ohne Betriebsrat

Von Transformation bis Kostensenkung: HR muss in mitbestimmungspflichtigen Unternehmen mit dem arbeitsrechtlichen Rahmen vertraut sein. Und mit der Mitarbeitervertretung zusammenarbeiten.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Die Begriffe Change Management, digitale Transformation, New-Work-Modelle und agile Organisation, die mit dem Wandel in der VUCA-Arbeitswelt verknüpft sind, lassen sich im deutschen Arbeitsrecht nicht finden. Abgesehen davon, dass sie sehr unterschiedlich definiert werden, ist ihnen aber eins gemeinsam: Sie setzen einen Veränderungsprozess im

Gleichwohl unterscheiden sich in der Regel Transformationen modernen Zuschnitts von klassischen Restrukturierungen – zum einen im Ziel, zum anderen in der Strategie. Die den klassischen Umstrukturierungen zugrunde liegenden Konzepte kommen ursprünglich aus der Betriebswirtschaft und Organisationslehre. Sie verfolgen die Absicht, mit Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung wirtschaftliche Schieflagen zu lösen. Kostensenkungsprogramme werden beispielsweise durch Personalabbau, die Aufspaltung von Unternehmen oder die Veräußerung von Betriebsteilen vorangetrieben.

Der Umfang eines Change-Prozesses richtet sich auch nach dem Geschäftsmodell.

ganzen Unternehmen oder in einzelnen Firmenbereichen voraus. Da jegliche Umgestaltung von bestehenden Arbeits- und Organisationsmodellen im Individual- und Kollektivarbeitsrecht dem komplexen Gebiet der Re- oder Umstrukturierung entspricht, existieren für Change-Prozesse detaillierte rechtliche Vorgaben.

Neue Anforderungsprofile

Im Zeitalter der Digitalisierung werden dagegen oft Change-Prozesse notwendig, weil sich Arbeitsweisen und auch Schlüsselqualifikationen verändern: Herkömmliche Aufgaben fallen weg und neue Anforderungsprofile entstehen. Die Hierarchien werden flacher, und an ihre Stellen treten ein neues Führungs-

verständnis, mehr Selbstorganisation der Mitarbeitenden und eine schnellere Reaktionsfähigkeit. Die klassischen Instrumente von Restrukturierungen wie die Reduzierung von Beschäftigten helfen an dieser Stelle nicht weiter, auch weil der Personalbedarf mit veränderten Anforderungen bestehen bleibt.

Der Umfang eines Change-Prozesses richtet sich auch nach dem Geschäftsmodell. In der Praxis reicht er zum Beispiel von der Einführung neuer Produktions- oder Arbeitsmethoden und der Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen bis hin zu umfangreichen Restrukturierungen der jeweiligen Betriebsorganisation. Ungeachtet dieser Unterschiede gilt: Arbeitgeber sollten die rechtlichen Rahmenbedingungen auf Personal- und der Ebene der Organisationsentwicklung gut kennen, um den Wandel zu mehr Agilität hinsichtlich betrieblicher Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen juristisch sauber umsetzen zu können.

BetrVG verankert Mitbestimmungsrecht

Veränderungsprozesse berühren an vielen Stellen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (BR). Welche Beteiligungsrechte können beispielsweise beim Umbau in eine agile Organisation oder bei der Digitalisierung von Arbeitsaufgaben entstehen? Ein grundlegendes Mitbestimmungsrecht findet sich in § 111 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)

und bezieht sich auf Restrukturierungen, die eine Betriebsänderung nach sich ziehen. Hier regelt der Gesetzgeber mögliche Folgen, bei denen er von wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft ausgeht,

Nicht jeder Change-Prozess zieht automatisch eine Betriebsänderung nach sich. Letztlich wird im Einzelfall entschieden.

wie zum Beispiel Kündigungen, Massenentlassungen, ein geringerer Verdienst, eine Versetzung an einen anderen Arbeitsort und Ähnliches. In diesen Fällen kommen Interessenausgleich und Sozialplan ins Spiel. Jedoch zieht nicht automatisch jeder Change-Prozess eine Betriebsänderung nach sich. Letztlich muss im Einzelfall entschieden werden, ob zum Beispiel, wie in § 111 definiert, schon die „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ eine Form der Betriebsänderung darstellt. Des Weiteren muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (§ 90 BetrVG) rechtzeitig mit erforderlichen Unterlagen informieren. Werden im Transformationsprozess

WAS BEI DER QUALIFIZIERUNG MITARBEITENDER ZU BEACHTEN IST

Digitalisierung, Automatisierung und KI treiben die Veränderung von beruflichen Tätigkeiten voran. Daher wird Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum erfolgsentscheidenden Faktor: Unternehmen wollen wettbewerbsfähig bleiben und Mitarbeitende ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern. Aus diesen Gründen ist die Weiter- und Höherqualifizierung (Re-, Up-, Side- oder Multiskilling) der Beschäftigten vielen Change-Prozessen immanent. Grundsätzlich räumt das Gesetz Mitarbeitenden aber keinen **Anspruch auf Weiterbildung ein** – es sei denn, er ist durch einen Tarifvertrag, eine individuelle Vereinbarung oder eine separate Betriebsvereinbarung festgelegt.

In dieser Situation ist eine Regelung mit dem Betriebsrat sowohl für die Arbeitgeber- als auch für die Arbeitnehmerseite sinnvoll. Zum einen gibt es verschiedene gesetzliche Fördermöglichkeiten für Weiterbildungen. „Das Qualifizierungschancengesetz von 2019 setzt zum Beispiel entsprechende Anreize zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung“, erläutert Verena zu Dohna. Sie leitet das Ressort Betriebsverfassung und Mitbestimmungspolitik beim Vorstand der IG Metall. So sei nicht allen Unternehmen bekannt, dass die Zuschüsse zu Lehrgangskosten und zum Arbeitsentgelt höher ausfallen, wenn eine **kollektive Regelung zur beruflichen Weiterbildung** vorliegt.

Zum anderen müsse bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung ohnehin die erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrats beachtet werden. „Eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung schafft ein Mehr an Transparenz und Verbindlichkeit, gibt Rechtssicherheit, und die Gleichbehandlung der Mitarbeiter wird gesichert“, sagt Verena zu Dohna.

Doch vor der schriftlichen Fixierung der Bedingungen müsse eine **Analyse** erfolgen: Wo besteht für die Zukunft Qualifizierungsbedarf und in welche Richtung? Wie verändern sich Tätigkeiten, welche Arbeitsplätze sind möglicherweise gefährdet? Wie sieht die mittelfristige quantitative und qualitative Personalplanung aus? Welche Geschäftsstrategie verfolgt das Unternehmen? Erst wenn diese Vorarbeiten gemacht seien und von den Betriebsparteien beraten wurden, sollten Qualifizierungspläne erstellt werden, empfiehlt die IG-Metall-Juristin.

Die Details einer solchen Regelung sind je nach Ausgangslage und Ziel des Unternehmens sehr unterschiedlich gestaltet. Viele Themen sind kombinierbar, von der Festlegung der geplanten Investitionen bis hin zu Auswahlrichtlinien für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen und neu zu besetzenden Arbeitsplätzen.

Eine gute Betriebsvereinbarung habe zusätzlich den Vorteil, dass die Akzeptanz der Beschäftigten für Trainings und Seminare steige, die letztlich freiwillig sind. Damit die Maßnahmen angenommen würden, hätten sich in der Vergangenheit sogenannte **Weiterbildungspromotoren** bewährt. Hierbei handelt es sich um Kollegen, die nach Schulung insbesondere mithilfe der Bundesagentur für Arbeit Hinweise und Anregungen über mögliche Qualifikationswege geben und dazu beraten können. „Es wird davon ausgegangen, dass eine erste innerbetriebliche Beratung effizienter ist“, sagt Verena zu Dohna. Damit sich die gewünschte Beteiligung und Motivation einstellt, sei außerdem für das Gelingen „eine gute Kommunikation das A und O“. Wenn die Beschäftigten erkennen können, dass sie durch weiteres Lernen ihre berufliche Karriere und ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern, sei die Bereitschaft dazu in der Regel hoch.

beispielsweise neue IT-Systeme und Cloud-Computing eingeführt, gilt ein umfassendes Unterrichts- und Beratungsrecht. Auch wenn es im Rahmen des Change-Projektes zur Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit kommt, hat der BR ein Wort mitzureden (§ 87 BetrVG), und das Gleiche gilt für die Ausgestaltung der Regelungen zu mobiler Arbeit. Dies betrifft zum Beispiel die Frage des zeitlichen Umfangs, Vereinbarungen über Beginn und Ende der täglichen (mobilen) Arbeitszeit, Regelungen über den Tätigkeitsort und mögliche Anwesenheitspflichten im Betrieb.

Unternehmen müssen den Betriebsrat über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf und insbesondere über die sich hieraus ergebenden personellen Maßnahmen sowie Berufsbildungsvorhaben rechtzeitig und umfassend unterrichten (§ 92 BetrVG). Das

rungen der Arbeitsprozesse und Organisation informieren sollten. Nur so geraten die Beteiligten nicht unter Zeitdruck. Außerdem ergibt sich auf diesem Weg die Chance, dass der BR nicht nur mitbestimmt, sondern agile Prozesse auch mitgestaltet.

Die besondere Schwierigkeit liegt nämlich darin, dass das Betriebsverfassungsgesetz selber nicht für eine agile Vorgehensweise gemacht ist. Abstimmungsprozesse für eine Organisation, die sich im stetigen Wandel befindet und bei der neue Rollen und Arbeitsprozesse im täglichen Tun entstehen, kollidieren mit herkömmlichen Pfaden der Information und Mitbestimmung. Denn bei einem Transformationsprozess sind zwar das Ziel und die Rahmenbedingungen bekannt, aber konkrete Umsetzungen werden oft erst im Daily Business sichtbar.

Daher ist es empfehlenswert, nicht nur die mitbestimmungspflichtigen Sachverhalte (Änderung der Betriebsorganisationen durch team- oder betriebsübergreifendes Arbeiten, flexible Arbeitszeitgestaltung, Weiterqualifizierung in spezifischen Bereichen und anderes) zu identifizieren, sondern sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise für den Umbau zu verständigen.

Es ist wichtig, sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise für den Umbau zu verständigen.

Gesetz schreibt vor, dass sie mit dem BR über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten haben.

Ein sogenanntes zwingendes Mitbestimmungsrecht betrifft die Mitsprache der Mitarbeitendenvertretung bei Schulungs- und Qualifizierungsbedarf (§ 96 und § 98 BetrVG): Der BR kann verlangen, dass der Arbeitgeber den Berufsbildungsbedarf ermittelt. Auch kann er mitbestimmen (§ 97 BetrVG), ob Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung notwendig sind. Dies ist unter anderem dem Hintergrund der Digitalisierung relevant, um einem Arbeitsplatzverlust infolge eines Qualifikationsdefizits vorzubeugen.

Ebenso hat der BR bei der Durchführung der Schulungen mitzubestimmen und kann Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Mitarbeitern machen. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.

Generell gilt: Sind im Zuge des Umbaus in eine agile Organisation zu Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen zu erwarten, muss der Betriebsrat zustimmen. Gibt es dann keine Einigung, entscheidet auch hier die Einigungsstelle.

Mitgestaltung statt nur Mitbestimmung

Die umfangreichen Informations- und Mitbestimmungsvorschriften, die in einem Change-Prozess zum Tragen kommen, machen deutlich, dass Unternehmen sehr frühzeitig Betriebsräte von geplanten Verände-

Am Beispiel von Datev

Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt der Fall Datev. Der Softwareanbieter und IT-Dienstleister etwa entschied sich für eine iterative Betriebsvereinbarung, bei der ein kontinuierlicher Prozess des Prüfens, Adaptierens und Neudenkens eingeplant war. Das Unternehmen hatte 2019 begonnen, Prozesse, Methoden und Organisation zu transformieren sowie eine Veränderung der Unternehmenskultur in die Wege zu leiten, um auf die Anforderungen nach mehr Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu reagieren. In der Betriebsvereinbarung „Agile Arbeitswelt“ wurden unter anderem Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt sowie die Begriffe „agile Einheit“ und „agile Teams“ definiert. Auch die Rolle der disziplinarischen Führungskraft in der agilen Arbeitsumgebung wurde dort beschrieben, genauso wie die Auswirkungen auf die Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Homeoffice und Urlaub.

Dieses Vorgehen schaffte Sicherheit und den flexiblen Rahmen, den eine agile Transformation benötigt. Gleichzeitig entwickelten die Verantwortlichen eine neue Art der Zusammenarbeit, indem beispielsweise Transformationsthemen in gemeinsamen Workshops mit den Betriebspartnern erarbeitet wurden. Das Vorgehen erhöhte die Transparenz und nahm die Betriebsräte mit auf den Weg zu einer agilen Organisation. ■

Neues von den Arbeitsgerichten

Die laufende Rechtsprechung sorgt für ständige Neuerungen. Die wichtigsten fassen wir für Sie zusammen. In diesem Monat: Urteile über eine wirksame sowie eine unwirksame Kündigung und zur Bezahlung eines Pflichtpraktikums.



Kein Mindesthaltbarkeitsdatum

Erneutes bEM vor Kündigung notwendig

Firmen müssen ein betriebliches Eingliederungsmanagement (bEM) grundsätzlich erneut durchführen, wenn der entsprechende Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres nach Abschluss eines ersten bEM länger als sechs Wochen durchgängig oder wiederholt arbeitsunfähig erkrankt war. Das hat das Bundesarbeitsgericht kürzlich entschieden. Konkret ging es in dem Verfahren um einen Produktionshelfer, der seit 2001 in dem Unternehmen beschäftigt war. Laut Gericht war der Mann im Jahr 2017 an 40 Arbeitstagen arbeitsunfähig erkrankt, 2018 waren es 61 und 2019 insgesamt 103 Krankheitstage.

Nachdem Firma und Angestellter Anfang März 2019 ein Gespräch über ein bEM geführt hatten, war der Mann im weiteren Verlauf des Jahres erneut für insgesamt 79 Arbeitstage erkrankt. Daraufhin sprach der Arbeitgeber die Kündigung aus und verwies unter anderem darauf, man habe keine dem Gesundheitszustand entsprechende Beschäftigungsmöglichkeit mehr. Dagegen klagte der Mann – und obsiegte nun auch höchstinstanzlich. Die Entlassung sei dem Gericht zufolge unverhältnismäßig und damit sozial ungerechtfertigt gewesen. Die Richter bemängelten insbesondere, dass das Unternehmen keine mildernden Mittel als die Beendigung des Arbeitsverhältnisses erkannt und entwickelt habe.

Online weiterlesen:
pwgo.de/erneutes-bem

Urteil vom 18. November 2021, Aktenzeichen 2 AZR 138/21

Freistellungsverdacht

Selbstbeurlaubung ist Kündigungsgrund

Einem Mitarbeiter, der eigenmächtig Urlaub nimmt oder unentschuldigt bei der Arbeit fehlt, darf fristlos gekündigt werden. Das hat das Landesarbeitsgericht Mecklenburg-Vorpommern entschieden. Demnach sind Arbeitnehmer auch dann nicht zur Selbstbeurlaubung berechtigt, wenn sie möglicherweise einen Anspruch auf Freistellung gehabt hätten. Ein solcher Anspruch sei im Wege des gerichtlichen Rechtsschutzes durchzusetzen, nicht durch eigenmächtiges Handeln, urteilte das LAG. Im vorliegenden Fall beantragte ein Busfahrer, nachdem er kurz zuvor als Nachrücker in die Tarifkommission ge-

wählt worden war, beim Einsatzleiter eine Freistellung für die Teilnahme an den Tarifverhandlungen am darauffolgenden Tag. Die Freistellung wurde ihm aber unter Hinweis auf Personalmangel und wegen einer fehlenden gesetzlichen Grundlage verwehrt. Für den nächsten Tag war der Busfahrer zu zwei Dienstabchnitten eingeteilt. Zum zweiten Teil des Dienstes erschien er nicht und nahm stattdessen wie angekündigt an den Tarifverhandlungen teil. Daraufhin kündigte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis mit sofortiger Wirkung. Das LAG Mecklenburg-Vorpommern hat ebenso wie die Vorinstanz die Kündigungsschutzklage abgewiesen und zugunsten des Arbeitgebers entschieden.

Online weiterlesen:
pwgo.de/freistellungsverdacht

Urteil vom 23. November 2021, Aktenzeichen 5 Sa 88/21

Praktika vor Studium

Keine Vergütung bei Zulassungsbedingung

Wer ein Praktikum absolviert, das nach einer hochschulrechtlichen Bestimmung Zulassungsvoraussetzung für die Aufnahme eines Studiums ist, hat keinen Anspruch auf den gesetzlichen Mindestlohn. Zum Fall: Eine Frau beabsichtigte, sich an einer privaten, staatlich anerkannten Universität um einen Studienplatz im Fach Humanmedizin zu bewerben. Gemäß der Studienordnung ist die Ableistung eines sechsmonatigen Krankenpflegedienstes Zugangsvoraussetzung für den Studiengang. Vor diesem Hintergrund absolvierte die Frau ein Praktikum auf einer Krankenpflegestation eines Krankenhauses. Für das Praktikum wurde

keine Vergütung vereinbart. Im Nachhinein machte die Frau jedoch eine Vergütung in Höhe von insgesamt 10 269,85 Euro geltend. Die Klägerin vertrat den Standpunkt, ein Vorpraktikum vor Aufnahme eines Studiums sei kein Pflichtpraktikum, daher greife die gesetzliche Ausnahme von der Vergütungspflicht nicht. Das BAG hat nun entschieden, dass ein solches Praktikum als Pflichtpraktikum zu werten ist und zu den im Mindestlohngesetz genannten Ausnahmen zählt, für die keine Vergütungspflicht gilt. Während Pflichtpraktika nicht vergütungspflichtig sind, sind freiwillige Praktika zur beruflichen Orientierung nur während der ersten drei Monate vom Mindestlohngesetz ausgenommen, danach jedoch vergütungspflichtig.

Online weiterlesen:
pwgo.de/pflichtpraktikum

Urteil vom 19. Januar 2022, Aktenzeichen 5 AZR 217/21



Importiertes Dreieckskonstrukt

Immer mehr Unternehmen nutzen bei der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen das sogenannte Employer-of-Record-Modell. Was darunter zu verstehen ist, wie es in Deutschland eingesetzt werden kann und welche Vorteile und Risiken es birgt, wird hier beschrieben.

► Jedes Unternehmen muss sich neben seinem Kerngeschäft unter anderem auch um die ordnungsgemäße Abwicklung seiner Arbeitsverhältnisse kümmern. Komplex wird es, wenn Mitarbeitende dauerhaft von einem anderen Land aus arbeiten. Wer sich darum nicht selbst kümmern mag, kann diese Funktion extern vergeben. Hier kommt der Employer of Record (EOR) ins Spiel, der ursprünglich aus den USA stammt, aber zunehmend auch in Deutschland genutzt wird.

Ein Employer of Record ist regelmäßig Teil einer Professional Employer Organization (PEO). Eine Professional Employer Organization ist ein Outsourcing-Unternehmen, das Personaldienstleistungen für seine Kundenunternehmen anbietet. Das Angebot einer Professional Employer Organization umfasst in der Regel Personalberatung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Steuererklärungen, Sozialversicherung und Unterstützung bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

Nach dem US-amerikanischen Modell des Employer of Record schließt die Professional Employer Organization mit ihrem Kunden eine Vereinbarung über den Einsatz von Arbeitnehmern ab, die Co-Employment genannt wird. Die Professional Employer Organiza-

tion übernimmt als Co-Employer (Arbeitgeber) die administrativen Aspekte der Beschäftigung, insbesondere die sozialversicherungsrechtliche Anmeldung der Arbeitnehmer sowie die Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen. Der Kunde setzt die Beschäftigten ein und übt das fachliche Weisungsrecht aus. Durch die Mitbeschäftigung wird die Professional Employer Organization zum eingetragenen Arbeitgeber für Steuerzwecke, indem sie die Lohnsteuer unter ihrer eigenen Steuernummer einreicht. Als gesetzlicher Arbeitgeber ist die Professional Employer Organization für die Einbehaltung der entsprechenden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verantwortlich.

Was ist zu beachten?

Die Dienstleistungen Co-Employment oder Employer of Record sind in den USA seit Langem üblich. In Deutschland und in den meisten Teilen Europas gibt es keine direkte Entsprechung des US-amerikanischen Modells. Der Einsatz einer Professional Employer Organization muss in Deutschland aber natürlich ordnungsgemäß umgesetzt werden. Anderenfalls drohen erhebliche Risiken, insbesondere aus regulatorischen und steuerlichen Gesichtspunkten.

Aus regulatorischer Sicht besteht die Gefahr der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung, die in Deutschland verboten ist. In Deutschland ist das Modell des Co-Employers theoretisch möglich. Allerdings muss dann in dem dreiseitigen Vertrag zwischen der Professional Employer Organization, dem Kunden und dem Arbeitnehmer darauf geachtet werden, dass für beide Arbeitgeber entsprechende Arbeitgeberpflichten geregelt werden. Es handelt sich um eine Dreieckskonstruktion, die der Struktur der Arbeitnehmerüberlassung ähnelt. Der entscheidende Unterschied ist jedoch, dass es bei der Arbeitnehmerüberlassung lediglich ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Personaldienstleister (Verleiher) und dem Arbeitnehmer (Zeitarbeiter) gibt. Daneben besteht über den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag das Einsatzverhältnis zwischen dem Kunden (Entleiher) und dem Arbeitnehmer.

Aus rechtlicher Sicht besteht daher bei dem Co-Employment lediglich ein Arbeitsvertrag, während bei der Arbeitnehmerüberlassung zwei Verträge bestehen, und zwar der Arbeitsvertrag und der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag. Allerdings kann es aus tatsächlicher Sicht in der Praxis schwierig sein zu unterscheiden, ob es sich um Co-Employment oder Arbeitnehmerüberlassung handelt. Da die deutschen Behörden mit dem Modell der Arbeitnehmerüberlassung vertraut sind, besteht das Risiko, dass sie von einer Arbeitnehmerüberlassung ausgehen, die dann als verdeckt eingestuft wird.

Daher ist es nicht unüblich, dass eine Professional Employer Organization in Deutschland ihre Employer-of-Record-Leistungen über Arbeitnehmerüberlassung anbietet. Insoweit ist sicherzustellen, dass die strengen regulatorischen Vorgaben des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes eingehalten werden. Andernfalls drohen sowohl für die Professional Employer Organization als auch für den Kunden Bußgelder bis zu 500 000 Euro.

Bei der Implementierung eines Employer-of-Record-Modells bereitet das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in der Praxis jedoch immer wieder insbesondere zwei Probleme: Zum einen ist der Verleiher verpflichtet, dem Zeitarbeiter für die Zeit der Überlassung an den Entleiher die in dem Betrieb des Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts zu gewähren (sogenannter Grundsatz der Gleichstellung). Dies kann mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein, insbesondere wenn ein vergleichbarer Arbeitnehmer nicht vorhanden ist. Zum anderen besteht eine Höchstüberlassungsdauer für die Arbeitnehmerüberlassung: Der Verleiher darf denselben Zeitarbeiter nicht länger als 18 aufeinanderfolgende Monate demselben Entleiher

überlassen; der Entleiher darf denselben Leiharbeiter nicht länger als 18 aufeinanderfolgende Monate tätig werden lassen. Ist daher nicht auszuschließen, dass das Employer-of-Record-Modell länger als 18 Monate dauern kann, sollte Arbeitnehmerüberlassung zur Implementierung dieses Modells nicht eingesetzt werden. Abhängig von den rechtlichen Vorgaben des Landes, in dem der Arbeitnehmer tätig werden soll, ist ein Modell zu wählen, das einerseits den rechtlichen Vorgaben entspricht, andererseits den Beteiligten die erforderliche Flexibilität ermöglicht. Auf steuerrechtliche Compliance ist insbesondere bei ausländischen Anbietern von Employer-of-Record-Leistungen zu achten. Aus steuerlicher Sicht besteht das möglicherweise größte Problem darin, dass das Modell einer Professional Employer Organization nicht funktioniert und von den Steuerbehörden möglicherweise als Steuerhinterziehung eingestuft wird, wenn eine Professional Employer Organization ihre Kunden dabei unterstützt, eine Betriebsstätte in Deutschland zu vermeiden.

Vorteile einer Professional Employer Organization

Die Einschaltung einer Professional Employer Organization hat mehrere Vorteile:

- Der Kunde kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Die Professional Employer Organization übernimmt hingegen die ordnungsgemäße Abwicklung der Arbeitsverhältnisse.
- Die Professional Employer Organization kümmert sich um die Gehaltsabrechnung, insbesondere die Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen.
- Wenn Mitarbeitende im Ausland eingesetzt werden sollen, muss der Kunde nicht eine eigene Gesellschaft gründen, sondern kann die lokale Gesellschaft der Professional Employer Organization nutzen.
- Eine Professional Employer Organization kann Compliance bieten.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen greifen auf die Angebote einer Professional Employer Organisation zurück, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Daneben nutzen Unternehmen eine Professional Employer Organization, wenn sie in das Ausland expandieren. Es ist bereits festzustellen, dass mit der zunehmenden internationalen Expansion einerseits und der zunehmenden Mobilität von Arbeitnehmern andererseits auch der Einsatz solcher Dienstleister zunimmt.

AUTOR



Dr. Thomas Leister, Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Osborne Clarke, München, thomas.leister@osborneclarke.com

Der skurrile Fall des Monats

Kurze Zündschnur

Einem Buchhalter kam zum wiederholten Mal die Aggressionskontrolle abhandeln. Alles ein großes Missverständnis? Das Gericht konnte er damit nicht überzeugen.

VON DAVID SCHAHINIAN



Urteil des ArbG Siegburg vom 04. November 2021 (Az.: B 2 U 4/21 R)

Nachinstanz: LAG Köln (Az.: 5 Sa 46/22)

► „Diesen kleinen Wicht schmeiße ich aus dem Fenster. Ich lasse mir das nicht länger gefallen. Ich bin kurz vor'm Amoklauf. Ich sage dir, bald passiert was. Der lebt gefährlich, sehr gefährlich.“ Dieses ungewöhnliche Einstiegszitat stammt nicht aus einer modernen Märchenverfilmung sondern aus den Äußerungen eines städtischen Buchhalters, der dafür mit seinem Job bezahlen musste. Das Arbeitsgericht (ArbG) Siegburg nahm seine Drohungen ernst und erkannte darin einen triftigen Grund für die fristlose Kündigung. Der Mann schilderte den Vorfall allerdings völlig anders, und man kommt nicht umhin, ihm für seine Chuzpe zumindest ein wenig Respekt zu zollen. Sein Wüten ergab sich im Gespräch mit einer Kollegin, nachdem er mit einem Vorgesetzten aneinandergeraten war. Eigentlich wollte er gar nicht darüber reden, sagte er. Aber die Kollegin habe ihm erklärt, dass er sich ruhig aussprechen solle, damit es ihm besser gehe. Nun, es sei um ein Honigglas gegangen, ein Geschenk der Bürgermeisterin. Annehmen oder nicht? Der Amtsleiter habe seine persönliche Grundeinstellung dazu nicht respektiert, daher der kleine Disput, erklärte er vor Gericht.

Sooo klein mit Hut

Was mit dem „kleinen Wicht“ war? Auf der Fensterbank habe ein alter Karnevalsflyer gestanden, auf dem der Amtsleiter als Karnevalsprinz abgebildet gewesen sei. Mütze und enge Strumpfhose hätten laut Angeklagtem in ihm eine Assoziation mit den bekannten Fabelwesen ausgelöst. Er hätte den „ollen Flyer schon längst aus dem Fenster geworfen“. Aber doch keinesfalls den Vorgesetzten selbst. Von der Zeugin angeblich weiter angestachelt, habe er sich über seine Auslastung aufgeregt und festgestellt, dass er so viel Arbeit habe, dass er Amok laufen könne. Aber im Sinne des malaiischen Begriffs „Amuk“, was bedeutet: rasend, schreiend, wütend. Genau so hätte er durch die Behördengänge laufen können.

Die Zeugin kannte das Aggressionspotenzial des Klägers aus vergangenen Gesprächen.

Und schließlich: Kleine Sünden würden von Gott in der Regel sofort bestraft. Daher lebe der Vorgesetzte in seinen Augen eben sehr gefährlich. Die Zeugin habe dies offensichtlich alles falsch verstanden und dazu noch eine „vertrauliche Bekundung einer emotionalen Regung“ weitergegeben.

Nicht der erste Ausfall

Der Arbeitgeber gab an, dass der Kläger seit Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis 2008 durch „unbeherrschtes, aggressives und unkollegiales“ Verhalten aufgefallen sei. Schon 2017 kassierte er eine Abmahnung. Seine Androhung, Amok zu laufen, wurde ernst genommen. Der Mann habe die Zeugin durch seine Drohung unter Druck gesetzt und verängstigt. Sie habe das Aggressionspotenzial des Klägers in vergangenen Gesprächen erlebt und dementsprechend hoch eingeschätzt. Sein Verhalten stelle eine massive Störung des Betriebsfriedens dar.

Vor Gericht wurde deutlich, was der persönliche Augenschein ausmacht, und so wurde die Zeugin in jeder Hinsicht als glaubwürdig eingeschätzt. Als Grundlage für sein Urteil nannte das Gericht „nicht zuletzt auch den in der Beweisaufnahme gewonnenen persönlichen Eindruck“. Seinerzeit sei die Frau zudem in einer Lebenssituation gewesen, in der sie lieber nichts weitererzählt hätte – dass sie es trotzdem tat, bestätigte für das Gericht ihre Glaubwürdigkeit. Sie habe es nicht mit sich vereinbaren können, die Angelegenheit auf sich beruhen zu lassen. Auch dass das Gespräch vertraulich war, sei ihr nicht entgegenzuhalten: Es sei unzumutbar, das Wissen über einen angekündigten Amoklauf für sich zu behalten und sich im Ernstfall dafür Vorwürfe machen zu müssen, ihn nicht verhindert zu haben.

So wurde der Arbeitgeber vom Gericht lediglich dazu verpflichtet, dem Mann ein Zeugnis zu schreiben. Ob es ein Zwischen- oder ein Abschlusszeugnis wird, ist offen: Der Fall geht in die Berufung. ■

~~SOLLTE~~
~~WÜRD~~E
~~KÖNNTE~~
MACHEN!

**Wir unterstützen Deine Gründung u.a. durch Workshops,
Coachings, Matching & ganz viel Networking**

www.gruenden-wachsen.de

INITIATOR:



KOFINANZIERT DURCH:



MEDIENPARTNER:



SERIE
E-RECRUITINGTeil 5:
Ingenieure

Die Direktansprache zieht

In unserer Artikelserie nehmen wir branchenspezifische Recruiting-Plattformen genauer unter die Lupe. Die aktuelle Folge beschäftigt sich mit der Frage, welche Kriterien Jobportale für Ingenieure erfüllen müssen.

VON WINFRIED GERTZ

► Mit ihren bahnbrechenden Ideen, die sie erfolgreich in praktische Problemlösungen umsetzten, schrieben deutsche Ingenieure schon oft Industriegeschichte. Zwei prominente Beispiele sind Carl von Linde, Pionier der Kältetechnik, und Werner von Siemens, Wegbereiter des elektrifizierten Personennahverkehrs. Beide Ingenieure gründeten Konzerne. Generationen von Tüftlern und Erfinderinnen folgen ihrem Vorbild. Allein Siemens hält heute rund 65 000 Patente – und täglich kommen neue hinzu.

Wer von kreativer Neugier angestachelt ist, sich durch breite Problemlösungskompetenz auszeichnet und sein Tagwerk gewissenhaft und gründlich verrichtet, rennt (sofern er oder sie auch einen akademischen Ingenieurtitel im Gepäck hat) seit jeher offene Türen am Arbeitsmarkt ein. Doch diesem Nachfragetrend versetzt die Pandemie, die mit Rezession, Kurzarbeit und Lieferengpässen einhergeht, nun einen empfindlichen Dämpfer. Erschwerend kommt hinzu, dass die tief in der Transformation steckende Automobilindustrie als zahlenmäßig stärkster Arbeitgeber von Ingenieurinnen und Ingenieuren kräftig sparen muss (siehe

Interview Seite 28). Das alles verunsichert die nachrückende Generation zutiefst, beobachtet die Recruiting-Expertin und Bloggerin Ruth Böck. „Wer als Arbeitgeber um Talente wirbt, sollte deshalb unbedingt Themen wie Jobsicherheit, fachliche Entwicklungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit der Jobs herausstellen.“ Einige Ingenieurbereiche bleiben von dieser konjunkturellen Delle allerdings nahezu verschont. Wie Böck unter Berufung auf aktuelle statistische Daten erläutert, steht dem rückläufigen Stellenangebot im Bereich Maschinenbau und Fahrzeugtechnik eine enorme Nachfrage nach Ingenieuren für Bau, Vermessung, Gebäudetechnik sowie Energie- und Elektrotechnik gegenüber. Perspektivisch dürfte sich das kaum ändern: Den langfristigen Ingenieurbedarf erklärt Böck mit dem demografischen Wandel, stark zunehmender Digitalisierung und Automatisierung sowie steigendem Umweltbewusstsein. Je mehr klimafreundliche Technologien entwickelt würden und die Wirtschaft sich für erneuerbare Energien und mehr Recycling öffne, „wächst auch die Nachfrage nach Ingenieuren“.

RECRUITING-PLATTFORMEN FÜR INGENIEURE

Ingenieur.de

Die Recruiting-Plattform des VDI Verlags (Verein Deutscher Ingenieure) eröffnet Firmen mit der Lösung „Best Match“ einen Weg, sich bei der Zielgruppe zu bewerben. Nur wenn jemand eingestellt wird, fällt in der Basic-Variante ein Honorar in Höhe von 15 Prozent des Bruttojahreszielgehalts an. Wer sich für das Premium-Angebot entscheidet, erhält eine **Garantie für eine Nachbesetzung** in der Probezeit.

Get-in-engineering.de

Das Ingenieur-Jobportal wird von der Get in GmbH betrieben und bietet Bewerbern ein kostenloses Bewerbungsprofil. Für Arbeitgeber hingegen fallen in der Premium-Variante Gebühren an. Beim **Reverse Recruiting**, mit dem das Portal bereits vor zehn Jahren auf sich aufmerksam machte, wird darauf geachtet, dass Arbeitgeber jeden Kandidaten nur einmal anschreiben, um Spamming und Hiring-Pitches zu verhindern.

Jobvector.de

Gemessen an der Zufriedenheit und Weiterempfehlungsrates von Recruitern und Bewerbern gilt diese Webseite derzeit als **beste Spezial-Jobbörse**, die sich an Ingenieurinnen und Ingenieure richtet. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Deutschlands beste Jobportale“. Ein Inserat, das mit Services wie persönlicher Beratung Suchmaschinenoptimierung kommt, kostet für die Laufzeit von 42 Tagen aktuell 988 Euro.

Aktive Ansprache gewünscht

Doch wie sprechen Arbeitgeber ihre Zielgruppe am besten an? Grundsätzlich erwarten Ingenieure, wie Befragungen von Absolventen und Young Professionals Böck zufolge nahelegen, dass Unternehmen aktiv auf sie zukommen statt Headhunter einzuschalten. Werben Unternehmen mit Stellenanzeigen für sich, würden Ingenieurinnen und Ingenieure neben der Gehaltsangabe großen Wert auf konkrete Anforderungen und eine detaillierte Aufgabenbeschreibung legen. Projektbeispiele sollten „den Sinn der Aufgabe erkennen lassen“. Idealerweise beleuchten Inserate das „tägliche Drumherum“ des Jobs statt Benefits aufzuzählen: Wie steht es um flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und die Zusammenarbeit im Team? Sind Reisetätigkeiten vorgesehen? „Weniger wichtig für Ingenieure sind die in Stellenangeboten häufig angeführten Karriereoptionen, wie etwa Führungsverantwortung zu übernehmen“, so die Recruiting-Expertin. Ein zukunftssicherer Job werde umso mehr geschätzt, ebenso eine fachliche Entwicklung in der Expertenlaufbahn.

Für die Schaltung eines Stellenangebotes bieten sich mit Blick auf die Zielgruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure zahlreiche Recruiting-Plattformen an. Bei der Auswahl sollten Recruiter laut Böck neben den Kosten auf weitere wichtige Kriterien achten:

- Welchen **fachlichen Hintergrund** sollten die dort anzutreffenden Kandidaten mitbringen?
- Wie stellt sich das Jobportal optisch dar, welche **Such- und Selektionsfunktionen** enthält es, ist es mobilfähig?
- Wie ist die Relevanz des Jobportals gemessen an **Reichweite** (Besucher/Monat), Aufkommen von Stellenanzeigen pro Monat und Anzahl der Views je Stellenanzeige zu bewerten?
- Werden **Anzeigen** über Partnerbörsen, Berufsverbände und Fachjournale verbreitet?
- Mit welchen **Features** unterstützt die Plattform Interessenten bei der Orientierung? Können sie ein Suchprofil hinterlegen?
- Welchen Service gibt es für **Arbeitgeber**, wie etwa Jobtargeting oder die Schaltung eines Firmenportraits?

Im Kasten links haben wir drei Jobportale zusammengestellt, welche diese Kriterien erfüllen.

Portale teils altbacken

So leistungsstark zahlreiche Portale inzwischen aus Sicht von Usern und Kunden auch sind – noch immer

bleiben einige Plattformen hinter den gestiegenen Anforderungen zurück. Entweder präsentieren sie Jobs in veralteter Tabellenform oder bieten ein reines Joblisting ohne Filteroptionen an. Auch mit ihrem Design sind sie aus der Zeit gefallen: kleine Schriften und geringe Abstände machen die Seiten schwer lesbar, diese sind zudem „überfrachtet von langen Sitebars mit diversen Informationen“, wie Böck kritisiert. Gänzlich uninteressant sind sie für Recruiter und ihre Zielgruppen, sofern sie eine zentrale Anforderung nicht einlösen können: die auf mobile Geräte optimierte Ansicht. Denn die Suche nach und das Informieren über Jobs findet laut Ruth Böck auch in dieser Branche größtenteils dort statt.

Davon abgesehen sollten Recruiter ihr Augenmerk auf den Einsatz von Algorithmen richten. Sie dienen dem Ziel, ein möglichst optimales „Match“ zwischen Arbeitgeber und Kandidaten herzustellen. Vorausgesetzt, Kandidaten hinterlegen ein Profil mit ihren Jobwünschen, ist laut Böck zweierlei möglich: Entweder schlägt der Algorithmus Bewerbenden mittels „Autonomous Matching“ flugs geeignete Stellenangebote vor. Oder inserierende Unternehmen erhalten anonymisierte Profile von passenden Kandidaten, bei denen sie sich nun – Stichwort „Reverse Recruiting“ – als Arbeitgeber „bewerben“ können.

Kombination ist der Schlüssel

Zwar sorgt das von Algorithmen gesteuerte Matching für eine höhere Passgenauigkeit, doch ein Manko bleibt laut Böck: „Nur aktiv suchende Kandidaten und jene, die bereit sind, ihre Daten zu hinterlegen, können mit Arbeitgebern gematcht werden.“ Wer jedoch kein Profil hinterlege, tatsächlich aber gelegentlich nach Stellen suche, „wird so nicht erreicht“. Böck empfiehlt Recruitern deshalb, Online-Stellenanzeigen und Direktansprache zu kombinieren, „insbesondere bei der Zielgruppe Professionals“.

Bleibt die Frage, wie sich Recruiting-Plattformen im dauerhaft boomenden MINT-Arbeitsmarkt entwickeln werden. Ist die Stellenbesetzung via Jobportal ein auslaufendes Modell? Ruth Böck ist optimistisch, dass Arbeitgeber künftig in der Personalwerbung stark auf Social Recruiting, Mitarbeiterempfehlungen oder Performance Recruiting vertrauen werden, „insbesondere um passive Bewerbende zu finden“. Vorläufig jedoch, da ist sich die Recruiting-Expertin sicher, bleibt die Stellenbesetzung via Jobportal, gerade in der Kombination aus Stellenanzeige und Matchingoptionen, für viele Unternehmen erste Wahl. ■

„80 Prozent Computer, 20 Prozent Mensch“

Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer bei der Manpower Group glaubt an das Potenzial von Künstlicher Intelligenz, um passendere Mitarbeitende zu gewinnen und schlechten Führungskräften auf die Schliche zu kommen.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS

► **Personalwirtschaft: Herr Chamorro-Premuzic, wir sprechen heute über Predictable Performance – was verbirgt sich hinter diesem Begriff?**

Tomas Chamorro-Premuzic: Im Kern geht es darum, evidenzbasierte Vorhersagen darüber zu treffen, welche Menschen in der Zukunft welche Leistungen bringen. Predictable Performance ist dabei ein Prozess, der keinen Start- und Endpunkt hat. Man muss es sich eher wie einen Muskel vorstellen, der einen HR-Entscheider oder eine gesamte Organisation befähigt, datengetriebener zu arbeiten.

„Je komplizierter die Aufgabe, desto ungenauer wird die Beurteilung durch einen Algorithmus.“

Was sind die Voraussetzungen für eine solche Vorhersage?

Zunächst muss das Unternehmen für sich systematisch herausarbeiten, welche Kriterien für welche Rolle wichtig sind und es in Zukunft werden. Das Ziel ist es, bessere Entscheidungen über die Entwicklungsperspektiven von Mitarbeitenden zu fällen und sich dabei nicht mehr allein auf menschliche Intuition zu verlassen. Stattdessen wertet man Daten mithilfe von Künstlicher Intelligenz aus.

Das klingt alles sehr abstrakt. Wie muss man sich den Praxiseinsatz vorstellen?

Es gibt inzwischen große Taxiunternehmen, die ihre Fahrer rein maschinell, über eine Künstliche Intelligenz, rekrutieren. Der Algorithmus wertet Daten wie die Unfallstatistik und das polizeiliche Führungs-

zeugnis des Kandidaten aus und kann anhand dessen sehr akkurat vorhersagen, ob diese Person für den Job geeignet ist. Doch das Verfahren hat seine Grenzen.

Wo liegen diese?

Je komplizierter die Aufgabe, für die jemand vorgesehen ist, desto ungenauer wird die Beurteilung durch einen Algorithmus. Ob ein Fahrer sicher fährt, kann der Computer objektiv anhand der vorherigen Fahrleistung beurteilen. Bei einer Führungskraft ist das schon schwieriger. Dafür müssen Sie sich nur Diskussionen um die Leistungen von ehemaligen CEOs anschauen. Oftmals bekommen übrigens männliche CEOs nach ihrer Entlassung eine bessere Stelle als vorher – weil ihre Leistung eben nicht ausschließlich nach ihren tatsächlichen Verdiensten beurteilt wird.

Ist Objektivität im Recruiting überhaupt möglich?

Ja, indem wir Menschen die richtigen Fragen stellen und dann KI als Hilfsmittel nehmen, um die Antworten bestmöglich auszuwerten.

Muss HR in der Zukunft also Datenspezialisten und Datenspezialistinnen stellen?

Definitiv nicht. HR käme der zunehmenden Komplexität der Datenwissenschaften gar nicht hinterher. Personaler und Personalerinnen der Zukunft müssen selbstkritisch sein, demütig, in der Lage, die eigene Intuition zu hinterfragen und vor allem fähig sein, Probleme anhand von Daten zu benennen.

Können Sie dafür ein Beispiel geben?

Wenn die Personalabteilung die Vielfalt im Unterneh-



Foto: Manpower Group

Dr. Tomas Chamorro-Premuzic lehrt Wirtschaftspsychologie am University College London und der Columbia University. Er ist Autor des Buches „Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind“.

men verbessern möchte, muss erst die Frage gestellt werden: Was ist hier überhaupt mit Vielfalt gemeint? Was ist die Motivation des Unternehmens – ein besseres Employer Branding, die Steigerung von Attraktivität, die Wünsche der Unternehmensführung? Erst dann ist klar, was überhaupt an Daten erhoben werden muss.

So ganz ohne Fachwissen geht es also doch nicht?

Zumindest eine gewisse Affinität und eine positive Einstellung gegenüber datenzentriertem Arbeiten muss auch in HR vorhanden sein. Daran führt meines Erachtens kein Weg vorbei. Auf die eine oder andere Weise nutzen es bereits alle großen Organisationen. Niemand in einem Konzern wird beispielsweise sagen: „Wir rekrutieren rein nach Gefühl“. Alle streben danach, objektiver zu werden.

Kann der Computer wirklich dabei helfen? Es gibt ja immer wieder Fälle von Algorithmen, bei denen die Vorurteile der Programmierenden mit eingebaut wurden.

Ethische KI und Bias sind derzeit das Top-Thema in meinem Berufsfeld. Aber eines wird dabei vergessen: Auch eine nicht perfekte KI ist in dieser Hinsicht dem Menschen immer noch überlegen. Die Ursache der in Algorithmen integrierten Vorurteile ist nicht unbedingt der Programmierer, sondern die bisher erhobenen Daten. Wenn in der Vergangenheit beispielsweise immer nur weiße, mittelalte Ingenieure befördert wurden, geht die KI davon aus, dass sie die geeigneteren Führungskräfte sind. Das liegt aber nicht an dem Algorithmus. Unser Ziel darf hier nicht Perfektion sein – das sind lösbare Probleme und wir

sollten uns hier in der Verantwortung sehen, die Algorithmen dahingehend zu verbessern.

Wie kann das aussehen?

Selbst der beste, vorurteilsfreiste Recruiter der Welt kann nicht vergessen, dass die Person vor ihm eine Frau oder ein Mann ist, jung oder alt. Algorithmen können vergessen, und sie sind in ihrem Urteil immer konsistent. Ja, sie liegen auch falsch, ich glaube zum Beispiel nicht, dass Amazon mich wirklich kennt. Aber das kann man auch von vielen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern sagen. Und anders als beim Chef können wir bei einem Algorithmus herausfinden, warum er falsch liegt, und das beheben.

Also müssen wir die Stärken und Schwächen von Computer und Mensch kombinieren?

Wir müssen das ideale Verhältnis finden. Auch heute sitzen bereits Piloten in Flugzeugen, die größtenteils ein Computer steuert. Und dennoch brauchen wir den Menschen am Steuer, um potenziell auftretende Fehler oder Probleme zu beheben. Bei Autos wird es wohl einmal genauso sein. Warum dann nicht auch im Recruiting? Ich glaube, ein gutes Verhältnis ist 80 Prozent Computer und 20 Prozent Mensch. Ich weiß, dass das eine kontroverse Meinung ist. Aber je mehr der Mensch involviert ist, desto mehr Vorurteile bringt er in das System.

In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns eingehend mit Transformation und Disruption. Kann auch das Change Management von einer solchen datengetriebenen Vorgehensweise profitieren?

Auf jeden Fall, wenn es problemzentriert angegangen wird. Es muss definiert werden, welche Aspekte im Unternehmen genau verbessert werden sollen. Weniger Kündigungen? Bessere Führungskräfte? Mehr Profit? Wird das nicht gemessen, hat Change Management keinen Sinn. KI und Predictable Performance können hier wie ein Röntgenapparat wirken, der genau zeigt, ob Menschen tatsächlich aus den „richtigen“ Gründen an der Spitze des Unternehmens sitzen – oder eben nicht. Das ist für viele, die am Status Quo nicht rütteln wollen, beängstigend. Aber hier liegt auch für HR eine Chance, sich zu beweisen.

Inwiefern?

HR wird oft nicht ernstgenommen. Schlagworte wie Agilität und lebenslanges Lernen sind nicht griffig genug für Unternehmen. Aber mit der Hilfe von KI und Predictable Performance kann HR greifbare Resultate vorzeigen. Das hat bereits in den letzten zehn Jahren die Glaubwürdigkeit der Profession stark verbessert. Und kluge Unternehmen nutzen dieses Wissen, um an die Wurzel ihrer Probleme zu gelangen. ■



Glossar

Datengetrieben / data-driven
Basierend auf der Analyse und Interpretation von Daten.

Datenzentrisch / data-centric
Die Daten selbst stehen im Fokus, nicht die Anwendungen, welche diese nutzen.

Bias
Verzerrung der menschlichen Wahrnehmung, durch Vorerfahrungen, Vorurteile, et cetera.

Zukunftsweisend

Wie wäre es, wenn man als Arbeitgeber wüsste, was und wie viel Mitarbeitende künftig leisten können? Zum Teil sind Algorithmen schon heute in der Lage, solche Vorhersagen zu treffen. Ein Blick auf eine Technik, die noch am Anfang steht.

VON ULLI PESCH

► Im Oktober 2021 machte die russische Softwarefirma Xsolla Schlagzeilen. Ohne Vorwarnung wurden 150 der 450 Mitarbeitenden entlassen. Ein Algorithmus stuft sie als „unproduktiv“ ein. Im Juni desselben Jahres traf den US-Army-Veteran Stephen Normandin ein ähnliches Schicksal. In einem Interview mit dem Nachrichtendienst Bloomberg berichtete er, dass er nach vier Jahren Tätigkeit als Paketauslieferer für Amazon aufgrund einer künstlichen Intelligenz gefeuert wurde. Diese hatte Normandins Aktivitäten verfolgt, und kam zu dem Schluss, dass er seinen Job nicht richtig mache: Wenn er beispielsweise vor einem verschlossenen Apartmentkomplex stand, konnte er das Paket nicht ausliefern – und hatte im Auge des Computers seine Aufgabe nicht erfüllt. Der Algorithmus war nicht darauf programmiert zu berücksichtigen, dass verschiedene Gründe, die ein Fahrer nicht beeinflussen kann, die objektive Leistung eines Auslieferers verringern können.

Eine Zukunft, in der eine Künstliche Intelligenz über unsere Leistung urteilt scheint anhand solche Beispiele nicht sehr erfreulich zu sein. Doch ein Algorithmus kann nur so gut arbeiten, wie er programmiert wurde. Je besser die Quantität und Qualität der Datenmenge, die einer KI

zur Verfügung stehen, um so präziser ihre Berechnungen. Hätte die KI Parameter wie die Straßenverkehrsdichte auf bestimmten Routen und die nicht angetroffenen Empfänger mit einberechnet, wäre Normandin vielleicht nicht entlassen worden.

Ein noch recht neuer technischer Ansatz beschäftigt sich nicht nur mit der in der Vergangenheit: Im Predictive Performance Management, auch Predictable Performance genannt, berechnen Algorithmen im Voraus, was Mitarbeitende zukünftig leisten können (lesen Sie hierzu auch das Interview auf den folgenden Seiten).

Utopie oder Dystopie

Wie könnte das aussehen? Nehmen wir folgendes an: Eine Spedition in den USA hat Zugriff auf nahezu alle Informationen über einzelne Mitarbeiter, sowohl diejenigen, welche im Unternehmen gesammelt werden, als auch auf private Konto- und Gesundheitsdaten. Aus diesem Konvolut könnte eine mittels KI gesteuerte Software beispielsweise den Personaleinsatz planen. Denn sie könnte all diese Daten in Relation zueinander stellen und, angereichert mit Erkenntnissen aus Psychologie und Verhaltensforschung, im Voraus errechnen, ob und wann mit Ausfällen oder Krankheitstagen zu rechnen ist. Dabei muss es nicht zwingend darum gehen, die zukünftige Performance von Mitarbeitern einzuschätzen. Die Analyse kann auch dazu genutzt werden, Arbeitnehmer an Positionen einzusetzen, die ihren Fähigkeiten mehr entsprechen, um Stress zu reduzieren und psychischen Erkrankungen vorzubeugen. Ein Tool, das hierfür eingesetzt werden kann, ist eine KI-unterstützte Performance-Management-Software, die in der Lage ist, aus einem Pool unterschiedlichster privater wie auch beruflicher Leistungsdaten bestimmte Vorhersagen zu generieren. Derartige Hilfsmittel, wenn sie zuverlässig arbeiten, könnten die Personaleinsatzplanung enorm erleichtern. Sie könnten beispielsweise auch vorhersagen, ob ein Mitarbeiter, wenn er ein Projekt erfolgreich abschließt, in der Lage sein wird, das nächste Projekt mit dem gleichen Tempo, Wissen und Interesse abzuschließen.



„Wir würden uns niemals dafür aussprechen, den Faktor Mensch komplett auszuklammern.“

Melissa Paris, Lead People Scientist, Culture Amp



„Statistische Verfahren liefern insbesondere bei strukturierten Daten seit Jahrzehnten genauso gute Informationen wie neuronale Netze.“

Dr. Torsten Biemann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim

Das alles klingt nach Zukunftsmusik. Doch bereits heute gibt es Verfahren, die rein technisch bereits in der Lage sind, in Echtzeit derlei prädiktive Analysen durchzuführen.

Berechnungen als Hilfe

Dies sollte nicht überraschen, denn statistische und psychologische Daten werden schon seit langer Zeit in anderen Bereichen der HR-Arbeit eingesetzt, wie dem Recruiting und dem Talent Management. Professor Thorsten Biemann vom Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung an der Uni Mannheim: „Statistische Verfahren, beispielsweise die Regressionsanalyse, liefern insbesondere bei strukturierten Daten seit Jahrzehnten genauso gute Informationen wie neuronale Netze oder andere als KI bezeichnete Methoden.“

Bereits 2016 beschäftigten sich Biemann und sein Co-Autor Heiko Weckmüller, Professor an der Hochschule für Ökonomie und Management in Bonn intensiv mit diesem Thema. Schon damals kamen sie zum Schluss: Ein Algorithmus hat im Durchschnitt eine höhere Vorhersagekraft als das Urteil eines menschlichen Experten. Die Ausnahme: Beförderungsentscheidungen und Leistungsbeurteilungen, die aber wiederum von Mitarbeitenden oft als intransparent wahrgenommen werden.

Das Menschliche bewahren

Doch es gibt auch kritische Stimmen. Melissa Paris ist Organisationspsychologin und Lead People Scientist bei Culture Amp, einer Employee-Analytics-Plattform. Der

Dienstleister bietet unter anderem Analysen von Mitarbeiterfeedback an und setzt dabei auch auf maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz. „Auf Basis von gesammelten Daten haben wir beispielsweise in der Frühphase der Pandemie sehr schnell die größten Sorgen der Mitarbeitenden herausarbeiten können“, berichtet Paris. Sie warnt allerdings davor, sich bei der Konzeption von Anforderungsprofilen oder der Bewertung des laufenden Leistungsprozesses allein auf KI-Systeme zu verlassen: „Wir würden uns niemals dafür aussprechen, den Faktor Mensch komplett auszuklammern.“

Aufzuhalten ist die Verbreitung von Predictive Performance Management jedenfalls nicht mehr. Mittlerweile, so HR- und KI-Experte Stefan Strohmeier, Professor an der Uni Saarbrücken, gibt es eine Vielzahl erst in jüngerer Zeit durchgeführte Forschungsarbeiten unterschiedlichster Einrichtungen weltweit, die sich explizit mit der Vorhersage der Leistungsfähigkeit beschäftigen. In den USA gibt es erste Dienstleister, die derartige Analysen anbieten. Hierzulande ist das kulturelle Misstrauen gegenüber derartigen Lösungen noch zu hoch, zudem ist die Rechtslage streng: Unternehmen können zwar Mitarbeiterdaten aus betrieblichen Prozessen, in die der Mitarbeiter involviert ist, sammeln und auswerten, wie beispielsweise über 360-Grad-Feedbacks im Performance Management, doch der Spielraum ist begrenzt (siehe Kasten).

Im Kern geht es um die Frage: Wer macht bessere Vorhersagen? Wichtig ist, so Thorsten Biemann, dass der Mensch die letzte Entscheidung trifft. Auch wenn ein Algorithmus vorurteilsfreier arbeiten kann – vorausgesetzt, er wurde mit den richtigen Daten gefüttert.

KI – DAS SAGT DAS ARBEITSRECHT

Mithilfe von Workforce Analytics Tools, wozu auch Predictable Performance gehört, kann theoretisch der gesamte Zyklus der Personalarbeit gesteuert werden. Die Verwendung von HR Analytics findet ihre Grenzen im **Datenschutz** und im **Persönlichkeitsrecht** der Mitarbeiter. Das Interesse von HR an einem bestmöglichen Einsatz der Mitarbeiter und einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse durch KI-basierte Analyse ist in Einklang mit dem Persönlichkeitsrecht der betroffenen Mitarbeiter zu bringen.

Maßstab für die Zulässigkeit einer Analysesoftware zur Leistungskontrolle und -bewertung ist **Paragraph 26 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)**, der eine umfassende Abwägung der widerstreitenden Interessen vorsieht. Danach

muss der Einsatz der Analysesoftware für die vom Arbeitgeber verfolgten legitimen Zwecke (beispielsweise die Herstellung von Lohngerechtigkeit, die Förderung und Entwicklung von Mitarbeiter oder die Gesundheit der Mitarbeiter) geeignet, erforderlich und angemessen sein.

Aufgrund der systematischen Bewertung bestimmter Mitarbeiter-Eigenschaften erfordert der KI-basierte Softwareeinsatz regelmäßig eine **Datenschutz-Folgenabschätzung** unter Einbeziehung des Datenschutzbeauftragten. Sichergestellt werden muss desweiteren, dass die KI-Software diskriminierungsfrei arbeitet, also keine Gebote des **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)**

verletzt. Auch ist das in **Artikel 22 DSGVO** verankerte Verbot automatisierter Entscheidungen zu beachten. Das heißt, die mithilfe der KI-Software gewonnenen Ergebnisse dürfen nicht alleinige Grundlage der sich daran knüpfenden Entscheidungen und Maßnahmen sein. HR Analytics kann zur Vorbereitung einer Entscheidung genutzt werden. **Die Entscheidung treffen muss am Ende aber immer noch die Personalabteilung selbst.**

Kollektivrechtlich ist schließlich darauf zu achten, dass jede Form softwaregestützter Leistungskontrolle oder –bewertung der Mitbestimmung des Betriebsrats nach **Paragraph 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** unterliegt.



Peter Hützen, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner bei der Kanzlei michels.pmk und Experte für rechtliche Fragen zur Digitalisierung der Arbeitswelt sowie den Beschäftigtendatenschutz.

Botschaften aus der digitalen Welt

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



Weiterbildung Virtueller Kommunikationskurs

„Virtuell mit Japanern & Japanerinnen kooperieren“ heißt ein E-Learning-Kurs des Beratungs- und Trainingsunternehmens Understanding Japan. In dem Selbstlernkurs wird Wissen für die virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit mit japanischen Geschäftspartnern vermittelt. Hiermit möchte das Unternehmen laut Inhaberin Ulrike Fröhlich einen Bedarf decken, der durch das coronabedingte, seit fast zwei Jahren nahezu komplette Einreiseverbot nach Japan entstand. Der Kurs besteht aus sieben 15-minütigen Einheiten. Diese werden nach Anmeldung eine nach der anderen jeden

Tag freigeschaltet und können on Demand angesehen werden. Die Lerneinheiten bieten Videos, Präsentationen, Texte und Quizfragen. Vermittelt wird beispielsweise, wie Entscheidungsprozesse in Japan verlaufen und was man bei heiklen Gesprächen beachten muss. Der Kurs eignet sich laut Anbieter für alle Mitarbeitenden, die virtuell mit japanischen Geschäftskontakten kommunizieren. Die Teilnahme kostet für Einzelteilnehmer 89 Euro, Firmenabos sind auf Anfrage zu besonderen Konditionen erhältlich.

www.understanding-japan.de

Digitales Coaching Coach Hub übernimmt Klaiton

Die digitale Talententwicklungs-Plattform Coach Hub übernimmt die Coaching-Sparte des österreichischen Unternehmens Klaiton. Damit wird Klaitons Pool aus über 500 Business-Coaches den rund 3000 Beratern von Coach Hub hinzugefügt. Dies gilt auch für den Kundenkreis des Unternehmens, zu dem beispielsweise die Erste Group Bank AG und UNIQA Group zählt. Klaiton bleibt mit seinem Kerngeschäft bestehen und wird weiterhin Consultants im DACH-Raum vermitteln.

www.klaiton.com; www.coachhub.com

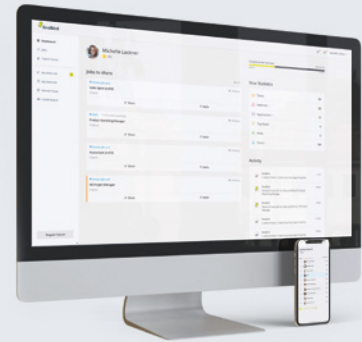


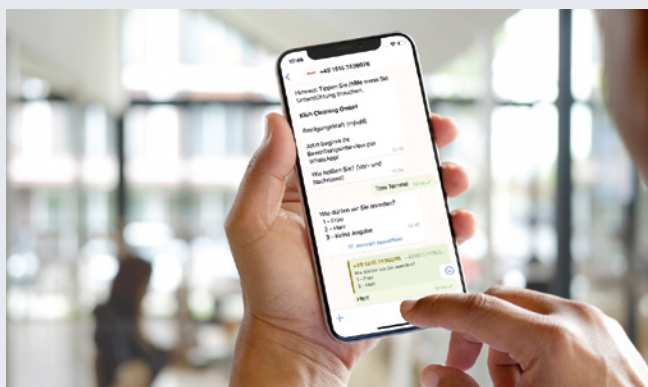
Foto: Firstbird

Recruiting Firstbird fusioniert mit Radancy

Firstbird, Anbieter von SaaS-basierten Programmen zur internen Mitarbeiterempfehlung, schließt sich mit dem amerikanischen Recruiting-Tech-Entwickler Radancy zusammen. Mit der Software von Firstbird können Unternehmen Nachwuchskräfte durch Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter finden und rekrutieren. Firstbird bietet neben der Technologie auch strategische Beratung und begleitenden Service zum Empfehlungsprogramm an. Radancy, ein Portfolio-Unternehmen von Gemspring Capital, hat eine Recruiting-Plattform entwickelt, die Künstliche Intelligenz und Erfahrungswerte aus bestimmten Branchen bei der Talentsuche miteinbezieht.

www.firstbird.com; www.radancy.com

Mehr Anbieter von Technik,
Tools und Dienstleistungen
für HR finden Sie in unserem
Anbieterverzeichnis:
www.pwgo.de/anbieter.



Recruiting Bewerbung per Whatsapp

Die Klüh Service Management GmbH erweitert ihr Jobportal mit einer Verknüpfung zum Messengerdienst Whatsapp. Der neue Bewerbungskanal soll das Schnellbewerbungsverfahren in der Desktopanwendung ergänzen. Die Bewerbung per Whatsapp ist – ergänzend zu den gängigen Möglichkeiten – für alle mobilen User des Jobportals möglich. Ein virtueller Assistent fragt nach Start des Prozesses sukzessive alle für die ausgeschriebene Stelle relevanten Informationen in einer Sprache nach Wahl der Bewerberinnen und Bewerber ab. Der Prozess kann dabei jederzeit pausiert werden. Datenschutz und -sicherheit sind laut Anbieter gewährleistet, da Whatsapp nur als Vehikel diene. Die Schnittstelle zur Bewerbermanagementsoftware von Klüh wird über den Softwaredienstleister Pitch You hergestellt. Nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen durch Klüh-Mitarbeitende werden die Kandidaten kontaktiert und zum Bewerbungsgespräch eingeladen. Neben der zielgruppenspezifischen Ansprache soll der neue Bewerbungskanal laut Klüh die Time-to-Hire reduzieren.

www.jobs.kluueh.de

Automatisierung Mendix auf AWS Marketplace

Die Siemens-Tochter Mendix, Anbieter von Unternehmensanwendungen, erweitert die Kooperation mit Amazon Web Services (AWS). Mendix und AWS arbeiten seit 2015 zusammen, seit 2016 läuft die Mendix-Cloud auf AWS. Mendix wurde 2018 von Siemens akquiriert.

Ab sofort sind für Kunden mehrere Mendix-Angebote auf dem AWS Marketplace verfügbar, darunter auch die Mendix Low-Code-Plattform. Hierbei handelt es sich um eine vereinfachte Software-Entwicklungsplattform, auf der mit visuellen und grafischen Werkzeugen statt textbasierter Programmiersprache gearbeitet werden kann. Bisher richtet sich das Angebot vor allem an die Banken- und Versicherungsbranchen, vertikale Lösungen für weitere Branchen werden nach Unternehmensangaben noch folgen.

www.mendix.com/aws

E-Signaturen

Docu Sign wird Zoom-Partner

Docu Sign, Anbieter für elektronische Signaturen, hat seine Partnerschaft mit Zoom Video Communications, Inc. bekanntgegeben. Mit der Integration der E-Signatur in die Videokonferenzen von Zoom soll es für Unternehmen möglich sein, Verträge und Vereinbarungen in einem digitalen Vertragsprozess abzuschließen. Die neue Funktion ist beispielsweise für Arbeitsverträge und Onboarding-Formulare geeignet. Einmal installiert, greifen die Teilnehmenden im Zoom-Meeting direkt auf die integrierte App von Docu Sign zu. Ein Konto für Zoom und Docu Sign ist nur für die einladende Partei Voraussetzung. Für Verträge, die eine Verifizierung mit Personalausweis benötigen, gibt es erweiterte Funktionen zur Identifizierung. Zum Beispiel können die Teilnehmenden während der Videokonferenz automatisiert ihren amtlichen Lichtbildausweis oder die eID zur Verifizierung nutzen. Nur die für Meeting-Teilnehmer relevante Vereinbarung wird freigegeben. Desktop, Browserfenster oder andere Docu Sign-Vereinbarungen des Präsentierenden sind nicht sichtbar, um die Vertraulichkeit zu wahren.

www.docusign.com

AFM+E

**Aussenhandelsverband
für Mineralöl und Energie e.V.**



Zur Unterstützung bei der Besetzung von Führungspositionen auf der Leitungsebene von Unternehmen der Energiewirtschaft suchen wir eine qualifizierte

Personalberatung

Sie können unsere Suche nach geeigneten Persönlichkeiten am besten begleiten, wenn Sie über ausgeprägte Branchenkenntnisse des Energiesektors und insbesondere der Mineralölwirtschaft verfügen und dabei nachweislich erfolgreich bei Stellenbesetzungen für kaufmännische Leitungsaufgaben waren.

Ihr Aufgabenbereich erstreckt sich auf das gesamte Spektrum des Executive Search, von der Erstellung eines Anforderungsprofils, einer anzeigengestützten Stellenbeschreibung und einer Eignungsbewertung auf der Grundlage von persönlich durchgeführten Bewerberinterviews bis hin zu der Auswahl und der Präsentation eines Kandidatenportfolios sowie der Vor- und Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen bei unseren Mandanten.

Dabei sollen Sie auch in die Vertragsverhandlungen eingebunden werden und beratend bei der Bestimmung des Vergütungsrahmens einschließlich zeitgemäßer Altersversorgungsregelungen zur Seite stehen.

Sollten Sie an dieser herausragenden Aufgabe interessiert sein, bitten wir um Ihre aussagefähigen Unterlagen unter Angabe repräsentativ ausgewählter, möglichst nachhaltig besetzter Führungspositionen und (Kunden-) Referenzen sowie Ihrer Honorarvorstellungen.

Bitte senden Sie diese Unterlagen unter dem **Kennwort AFM 03422** mit dem Vermerk Persönlich/Vertraulich an info@afm-verband.de. Bewerbungen, die nach dem **12. März 2022** eingehen, können wir leider nicht mehr berücksichtigen.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

Karrieren des Monats

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



Christoph Bernheine

Seit dem 1. Januar dieses Jahres ist Christoph Bernheine Director People bei QVC Deutschland. Der 43-jährige ausgebildete Industriekaufmann folgt auf Alexander Knothe, der seit 2015 Personalchef war und das Unternehmen zum 1. Februar verlässt, um neue berufliche Wege zu gehen. Zuvor arbeitete Bernheine als HR Business Partner Europe bei Mölnlycke, einem Anbieter von Medizinprodukten und -lösungen.



Werner Dujmovits

Die Personalabteilung des Österreichischen Rundfunks (ORF) hat einen neuen Leiter: Wie der öffentlich-rechtliche Sender mit Hauptsitz in Wien mitteilte, ist Werner Dujmovits seit 10. Januar Hauptabteilungsleiter Strategische Planung und Administration und damit auch Personalchef. Für den ORF ist er bereits seit 1997 tätig – zuletzt als Chefredakteur Hörfunk, der für die Finanzen der Hörfunkdirektion verantwortlich ist.



Inken Gallner

Das Bundesarbeitsgericht hat eine neue Präsidentin: Inken Gallner. Die Juristin tritt die Nachfolge von Ingrid Schmidt an, die seit 2005 das Bundesarbeitsgericht geleitet hat. Gallner war zuvor Vorsitzende des Zehnten Senats des Bundesarbeitsgerichts und hatte einen Lehrauftrag für internationales und europäisches Arbeitsrecht an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster inne.



Thelise Godewerth

Weniger als ein Jahr nach Eintritt in das Unternehmen Rolls-Royce Power Systems ist Thelise Godewerth zur Chief People Officer sowie Arbeitsdirektorin befördert worden. Seit dem 14. Januar dieses Jahres ist sie damit auch Mitglied des Vorstands beim Anbieter für Motoren und Energiesysteme. Davor war Godewerth für mehr als vier Jahre Vice President Corporate Human Resources und Organizational Development bei Eppendorf, einem Hamburger Anbieter von Laborprodukten und -dienstleistungen.



Igor-Philip Matic

Ende des Jahres wird Personalchef Igor-Philip Matic den Modeeinzelhändler Peek & Cloppenburg KG aus Düsseldorf auf eigenen Wunsch verlassen. Matic ist seit November 2012 Leiter HR & Corporate Communications im Unternehmen. Nach seinem Ausscheiden wird Mitgeschäftsführer Edgar Hert in übergeordneter Verantwortung die Position übergangsweise übernehmen.



Katharina Peterwerth

Derzeit hat Katharina Peterwerth noch die Rolle als Head of Group Organizational Development bei Volkswagen inne. Ab dem 1. April wird sie den Automobilbauer verlassen und zum Mischkonzern Haniel wechseln. Dort wird die frühere McKinsey-Beraterin Personal- und Strategiechefin.



Helen Reck

Die bisherige Generalbevollmächtigte HR der HUK-Coburg, Helen Reck, ist zum 1. Februar in den Vorstand der Versicherungsgruppe eingetreten. Dort zeichnet die 41-jährige ehemalige Beraterin bei McKinsey für die Bereiche Personal, Recht und Compliance verantwortlich. Zusätzlich übernimmt sie die Verantwortung für die Abteilung Konzernservices, wozu etwa das Druck- und Logistikzentrum des Unternehmens gehört.



Hays A. Steilberg

25 Jahre war er der Bertelsmann Group treu – nun aber hat Hays A. Steilberg den Medienkonzern verlassen. Der Grund: Der bisherige Vice President Corporate HR & Top Executives möchte sich beruflich weiterentwickeln. Bei welchem Unternehmen und in welcher Rolle er dies tun möchte, wurde noch nicht bekanntgegeben.



Angela Stoffers

Einen Sesselwechsel innerhalb einer Unternehmensgruppe hat Angela Stoffers vollzogen. Sie war bislang Bereichsvorstand Personal bei Kaufland und wechselte zum 1. Februar zum Entsorgungs- und Recyclingunternehmen Prezero. Auch dort übernimmt sie die Personalleitung. Zuvor war Stoffers rund eineinhalb Jahre bei Kaufland gewesen, nachdem sie als Executive Vice President Human Resources bei Rheinmetall Automotive gearbeitet hatte. (lo)

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Dr. Shiva Meyer, ARAG Krankenversicherungs-AG



Als erste Frau ist Dr. Shiva Meyer im Juli 2021 in den Vorstand der ARAG Krankenversicherungs-AG eingezogen. Die ersten Monate in der neuen Position waren intensiv – zumal sie zugleich die Personalabteilung des ARAG Konzerns leitet.

► Die erste Zeit in ihrer neuen Rolle sei ein Kraftakt gewesen – wenn auch ein positiver, sagt Dr. Shiva Meyer. Im Juli 2021 ist die 39-Jährige zusätzlich zu ihrem Amt als Personalleiterin des ARAG Konzerns in den Vorstand der Krankenversicherungs-AG aufgestiegen und musste sich in diese neue Rolle hineinfinden. Während sie als Personalleiterin die Internationalisierung der HR-Arbeit im Konzern vorantrieb, hatte sie gleichzeitig als Vorstand das Wachstumsgeschäft der Krankenversicherungstochter mitzugestalten. Alleine 2021 ist die Belegschaft um gut 60 neue Mitarbeitende und damit rund 20 Prozent gewachsen.

Die starke Expansion erforderte laut Meyer „kreative Rekrutierungsinitiativen“. Um die vielen neuen Kolleginnen und Kollegen schnell einzuarbeiten und auch in virtuellen Zeiten an das Unternehmen zu binden, wurde ein digitales Onboarding-Programm auf die Beine gestellt. Zugleich stand der HR-Profi vor einer weiteren

Hauptaufgabe: die Personalarbeit des Konzerns stärker zu internationalisieren. „Dafür haben wir neue Funktionen eingeführt und teilweise auch neue Kompetenzen aufgebaut“, sagt Meyer. „In unserer erweiterten Aufstellung arbeiten wir viel projektbasierter und rücken als HR-Einheit näher ans Geschäft und an unsere internationalen Länderorganisationen heran.“

Was sich als Personalvorständin ändert

Durch den Aufstieg ins Vorstandsremium hat ihr Job einen neuen Umfang bekommen. Das Jahr ist nun zusätzlich durch Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen sowie weitere Ausschüsse getaktet. „Nicht nur mein Jobkalender folgt jetzt einem anderen Rhythmus, auch der Alltag hat sich verändert“, sagt sie. „Entscheidungen trifft man noch weniger alleine als zuvor.“

„Nicht nur mein Jobkalender
folgt jetzt einem anderen
Rhythmus, auch der Alltag
hat sich verändert.“

Was aber auf der Hand liege – schließlich trage man auch gemeinsam die unternehmerische Verantwortung. Daran ändere auch die Tatsache nichts, dass sie die einzige Frau im Vorstand der vier deutschen ARAG-Gesellschaften ist und die zweite Person dort mit Migrationshintergrund. „Ich habe das Glück, von weltoffenen und intelligenten Menschen umgeben zu sein, für die meine Demografie keine Rolle spielt“, sagt Meyer. Dennoch werde sie sich dafür einsetzen, dass auch auf der höchsten Ebene der ARAG noch mehr Vielfalt gelebt wird.

Aber zunächst prägte die Pandemie den Themenfokus. So etwa die Umstellung auf Remote Work. Deshalb hat Meyer eine weitreichende Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit für die deutschen Konzerngesellschaften auf den Weg gebracht. Der ARAG Konzern zählte zu den ersten Versicherern in Deutschland mit einer solchen Betriebsvereinbarung zu Remote Work. Für

den Krankenversicherer verhandelte sie zusätzlich mit der Mitarbeitendenvertretung eine Betriebsvereinbarung zur Kennzahlenerhebung und Produktivitätsmessung im Kunden- und Leistungsservice und setzte diese um.

Auch im Vorstandsteam möchte Meyer ihren Personalthemen gezielt Gehör verschaffen. Die frühe Einbettung von HR-Fragestellungen in Unternehmensentscheidungen ist ein zentraler Treiber in ihrer Karriere. „Die Position an der Spitze zieht mich an, weil durch sie der Wirkungsgrad meiner HR-Arbeit viel größer wird.“ Umso mehr wisse sie es daher zu schätzen, durch die neue Position im erweiterten Maß Einfluss nehmen und sich selbst weiterentwickeln zu können. „Natürlich habe ich mich für meine Rolle neu sortieren und kalibrieren müssen, um weiterhin viel zu bewegen und dabei glücklich und in Balance zu sein.“ (lo) ■

Dr. Shiva Meyer

Alter: 39

Im ARAG Konzern seit:
Juli 2020

Vorherige Position: Senior
Vice President HR, Uniper

Ausbildung: RWTH Aachen,
Diplom-Psychologie,
Promotion Wirtschafts-
wissenschaften



Nähe sichern

Mitarbeitende auf Distanz zu führen ist eine große Herausforderung. Wie können trotz fehlender Nähe eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden und ein Gemeinschaftsgefühl entstehen? Impulse lieferte das Webinar der Personalwirtschaft und der Techniker Krankenkasse.

VON KIRSTIN GRÜNDEL

► Durch die weiterhin andauernden Umstände der Covid-19-Pandemie hat sich bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Wunsch verstärkt, vermehrt remote zu arbeiten. So möchte laut einer Umfrage des

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) rund jeder zweite Befragte auch in Zukunft weiterhin im Homeoffice bleiben, mindestens zwei Tage pro Woche. Etwas mehr als zwei Fünftel (44,3 Prozent) der Befragten geben an, dass sie ihre Arbeit in den eigenen vier Wänden genauso gut erledigen können wie im Büro. Für Führungskräfte bedeutet das neue Herausforderungen, denen sie begegnen müssen.

Mit diesem Thema beschäftigte sich Ende Januar das Personalwirtschaft-Webinar „Gesunde Führung für die hybride Arbeitswelt – wie HR und Führungskräfte die Belegschaft mitnehmen“ der Techniker Krankenkasse (TK). Referenten und Referentinnen waren Stephan Bartels, Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der TK, Birgit Novy, Leiterin Personalentwicklung beim Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg (KDO), und Wirtschaftspsychologin Nadja Schneider, Trainerin und Beraterin bei der Info GmbH.

Eine Umfrage unter den rund 600 Teilnehmerinnen und Teilnehmern während des Webinars ergab: Auch hier schätzt die Mehrheit das Arbeiten von zu Hause, unter anderem wegen der besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. 84 Prozent gaben als größtes Plus am Homeoffice an, dass Anfahrtswege wegfallen. Sieben von zehn Befragten (71 Prozent) empfinden ihre Work-Life-Balance als ausgeglichener.

Die Referentinnen und der Referent



Birgit Novy, Leiterin Personalentwicklung, Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg (KDO), gab Einblicke in die Rolle des BGM bei der Remotearbeit.



Nadja Schneider, Wirtschaftspsychologin und Beraterin, INFO GmbH, hielt einen Impulsvortrag über veränderte Bedürfnisse von Mitarbeitenden in der hybriden Arbeitswelt.



Stephan Bartels, Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse, sprach über den Zusammenhang von Gesundheit und Führung.

Risikofaktor Einsamkeit

Doch das Arbeiten auf Distanz hat eine Kehrseite: Viele Menschen empfinden durch das Arbeiten am heimischen Schreibtisch mehr Stress und gäben an, dadurch körperliche Beschwerden zu haben. „Wir bewegen uns weniger, machen keinen Sport, keinen Tanzkurs, wir gehen nicht in die Kantine, bleiben am Schreibtisch sitzen“, stellt Nadja Schneider fest.

Die Wirtschaftspsychologin nannte weitere Bereiche, auf die sich Remote Work negativ auswirkt: Soziale Kontakte leiden oder fallen ganz weg. Viele Menschen verfallen in eine unregelmäßige Tagesstruktur mit einem verschobenen Tag-Nacht-Rhythmus, gehen ihren Hobbys nicht mehr nach, vernachlässigen eine ausgewogene und regelmäßige Ernährung und empfinden einen hohen emotionalen Druck im Wohnumfeld. Wie wichtig das Miteinander ist, betonte auch Stephan Bartels: „Die Menschen leiden darunter, dass sie kaum soziale Kontakte haben. Dabei ist es ein wesentlicher Gesundheitsfaktor, dass wir miteinander kommunizieren, weil wir soziale Wesen sind.“ Der Berater schilderte seine Beobachtung, dass Menschen die Kontaktbeschränkungen im Jahr 2020 noch hingenommen hätten. Doch im Folgejahr seien diese für viele zu einem Problem

geworden. Er rät Unternehmen, insbesondere Führungskräften und HR, dazu, auch diesen Aspekt zu beachten und mehr Emotionalität in die Führung auf Distanz aufzunehmen: „Das ist der soziale Klebstoff. Den haben wir im Moment nicht mehr.“

Mithilfe des Führungsverhaltens könnten Beziehung und Vertrauen über Distanz aufgebaut werden, erklärte Nadja Schneider: „Je digitaler und je automatisierter unsere Welt wird, umso mehr muss die Menschlichkeit in den Vordergrund rücken.“ Im Folgenden stellte sie zehn Praxistipps vor, die beim Führen über Distanz oder auch von hybriden Teams helfen können (siehe Kasten).

Führung und BGM gehören zusammen

Quintessenz des Webinars: Virtuelles Führen ist herausfordernd für Führungskräfte. Dennoch kann es mit einfachen Strategien gelingen, trotz sozialer Distanzierung eine Beziehung und Vertrauen aufzubauen und das Menschliche zu erhalten. Dies wirke sich positiv auf die Gesundheit der Belegschaft aus, betonte schließlich Birgit Novy vom KDO: „Führung hat einen wahnsinnig großen Einfluss auf die Gesundheit. Wir müssen kreativ sein, uns Dinge überlegen, denn BGM und Führung gehören einfach zusammen.“ ■



Das Webinar in voller Länge können Sie mit dem QR-Code oder unter pwgo.de/webinaratk abrufen.

ZEHN PRAXISTIPPS FÜR GESUNDES HYBRIDES FÜHREN

- ① **Arbeitsorganisation klären:** Als Führungskraft sollten Sie sich fragen, wer im Team **persönlich oder emotional mit dem Homeoffice zurechtkommt** und wie Sie individuell beim Strukturieren der Arbeit unterstützen können.
- ② **Routinen festlegen:** Strukturen geben Halt. Besprechen Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu **bestimmten Zeiten** in regelmäßigen Meetings die Inhalte und Themen der Arbeit.
- ③ **Eigenverantwortung fördern:** Klären Sie, was die Teammitglieder brauchen, aber auch, **was Sie als Führungskraft** für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit **benötigen**.
- ④ **Ergebnisse schriftlich festhalten:** Gerade im Virtuellen wird viel geredet, und vieles verpufft. Daher sollten Ergebnisse und Ideen **schriftlich fixiert** werden. Im virtuellen Raum bieten sich dafür Tools wie digitale Kanban-Boards an.
- ⑤ **Hybride Meetings gestalten:** Eine angeschaltete Kamera ist ein Muss, um auch Mimik und Gestik der Gesprächspartner wahrzunehmen. Auch **Interaktion kann helfen, Teams einzubeziehen**. Geeignete Werkzeuge sind Umfragen, beispielsweise über Menti-meter, und Gruppenarbeiten in Break-Out-Sessions.
- ⑥ **Präsenz zeigen:** Führungskräfte müssen auch in einer virtuellen Arbeitswelt präsent bleiben. Dazu sollten Sie Ihre Videoübertragung optimieren und Ihren Hintergrund einstellen sowie eine passende Bekleidung auswählen. Nicht zu vergessen sind ein **ungestörter Raum** sowie eine **angemessene Beleuchtung** während der Meetings.
- ⑦ **Spaß ermöglichen:** Schaffen Sie Räume für ungezwungene Unterhaltungen und Austausch. Durch **virtuelle Kaffeepausen**, Elternrunden oder Teammeetings in Zweiergrüppchen entsteht Nähe.
- ⑧ **Empathisch sein:** Beziehen Sie Ihr Team ein und fragen Sie nach Ideen, wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann. Sie sollten feste Zeiten, etwa morgendliche Dailies, einplanen, bei denen nicht über Arbeit, sondern nur über Persönliches geredet wird. Wer sich Privates nicht gut merken kann, kann einen **Beziehungsplan** erstellen, in dem persönliche Details notiert werden.
- ⑨ **Feedback geben und Konflikte lösen:** Führungskräfte sollten auch im Alltag loben, **kleine Leistungen anerkennen** und wertschätzen sowie bei Konflikten mit den Parteien ins Gespräch kommen.
- ⑩ **Gefühle fassbar machen:** Die aktuelle Weltlage ist geprägt von enormer Unsicherheit (VUCA). **Emotionen, Ängste, aber auch nicht erfüllte Bedürfnisse** der Mitarbeitenden müssen wahrgenommen werden. Es lohnt sich, hinzuhören, über psychische Wirkmechanismen aufzuklären und gemeinsam Lösungen zu finden.

Ch-Ch-Changes

Möchte ein Unternehmen in der sich stets verändernden Welt erfolgreich sein, muss es sich anpassen. Doch zwischen gut gemeintem Change und echt vollzogenem Wandel liegen Welten.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Die Umsätze stagnieren, der Gewinn bricht ein, die Anzahl der Krankmeldungen und Kündigungen steigt so rapide wie die Motivation der Mitarbeitenden sinkt. Müde dümpelt die Firma vor sich hin, verkrustete Strukturen lähmen Management, Führungskräfte und HR gleichermaßen. Nach dem x-ten Krisenmeeting steht der Beschluss fest: Veränderung ist angesagt! Alle gemeinsam krempeln jetzt die Ärmel hoch und spucken nur deswegen nicht kräftig in die Hände, weil es die aktuell geltenden Hygienemaßnahmen untersagen. Budget wird freigeschaufelt, eine Agentur engagiert, die Berater schwingen ihre Zauberstäbe, und nach ein paar Führungsentwicklungsseminaren und Mitarbeiterworkshops erstrahlen Konzern und Belegschaft in neuem Glanz. Man steht jetzt wieder zeitgemäß – also agil und hierarchieärmer – da und der baldige Erfolg scheint garantiert. „Alle sind happy, alle sind glücklich, alle sind froh,“ so besangen schon Die Ärzte 1995 die damals noch junge deutsche Einheit, die ja auch nichts anderes war als ein sehr großer Transformationsprozess.

Ganz so einfach ist es dann wohl doch nicht. In Artikeln über Change Management wird zuverlässig davor gewarnt, dass 70 Prozent aller Change-Projekte zum Scheitern verurteilt sind. Diese doch recht demotivierende Zahl, die übrigens aus dem Buch „Business Reengineering“ von Michael Hammer und James Champ stammt, scheint zunächst plausibel, denn der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Initiale Ablehnung gegenüber allem Unbekannten ist eine stabile Größe unseres Daseins, das erleben etwa Konsumgüterkonzerne immer wieder. Man denke nur an die Umbenennung von Raider in Twix oder die gescheiterten Einführung der „New Coke“. Auch im Mikrokosmos des eigenen Büros hängt schnell der Haussegen schief, wenn die Kaffeebohnsorte in der Kaffeeküche verändert wurde.

Diese und ähnliche Anekdoten werden in Change-Management-Workshops gerne als Negativbeispiel benutzt, um auf eine geradezu bahnbrechende Möglichkeit hinzuweisen: Fragen wir vor einer großen Veränderung doch mal diejenigen nach ihrer Meinung, die davon betroffen sein werden. Denn obwohl dies eigentlich selbstverständlich sein sollte, wird in der Praxis oft einfach dem nächsten verheißungsvoll wirkenden Framework

nachgerannt, um ihn der Organisation mit Versprechen zur Besserung überzustülpen. Ist doch viel angenehmer, als sich den großen Fragen zu stellen: Was wollen wir, was brauchen wir? Und zwar nicht nur heute und übermorgen, sondern perspektivisch? Wie weit tragen unser Geschäftsmodell und unsere Organisationsstruktur noch? Wie kriegen wir die Interessen von Stake- und Shareholdern versöhnt? Wie können wir uns so wandeln, dass unsere Wandlungsfähigkeit zunimmt?

Das Gegenteil, nämlich in lieben alten Gewohnheiten verharren und Wandel an sich als neumodischen Tand abzutun, hilft natürlich auch nicht. Was in Sachen Transformation, ob digitale oder kulturelle, alles geht, wenn es muss, haben die beiden letzten Jahre eindrucksvoll bewiesen. Plötzlich lief es einfach, dieses Digital und Remote. Vorgesetzte im ganzen Land wunderten sich, dass Teams auch ohne (ihre) physische Präsenz allen Aufgaben gerecht wurden, Unternehmensbereiche performten und die Organisation stabil auf Kurs blieb statt in der Krise unterzugehen. Und Umfrage nach Umfrage zeigt, dass dieser Change nicht mehr rückgängig zu machen ist. Apropos Umfrage: Die Zahl der 70 Prozent gescheiterter Change-Management-Projekte ist nicht so absolut, wie sie scheint. Michael Hammer betonte in seinem nächsten Buch, dass es sich hier nur um eine Schätzung der Autoren gehandelt hatte, die leider wiederholt falsch als absolute Zahl zitiert wird. Die Angst vor Veränderung ist also oft unnötig. Man muss ja nicht gleich bei dem Lieblingskaffee der Belegschaft anfangen. ■



IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Frankenallee 71–81, 60327 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.: DE218022242
 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 Str. 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo),
 Christina Petrick-Löhr (cpl), Matthias Schmidt-Stein (msc),
 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 (nr), David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs), Christian Thiele (ct), Petra Walther (pw)

BEIRAT

Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain;
 Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart;
 Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger,
 Publizist und Politiker; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics;
 Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice Digital-Abo:
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 49. Jahrgang 2022
 Bezugspreis: Digital-Abo 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 (Anzeigenmarketing), 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: denise.fei@faz-bm.de
 Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
 E-Mail: anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

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 ge-
 werblichen 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, Mikro-
 verfilmungen 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
 Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 4_2022

Unsere Tophemen im April



TITEL

Gesucht: HR-Talente

Die Nachfrage nach HR-Fachpersonal steigt rasant. Immer mehr Unternehmen suchen Spezialistinnen und Spezialisten in Bereichen wie Employer Branding, Recruiting und BGM. Doch wie ist es um den Fachkräftemangel im Personalwesen bestimmt? Welche Rollen werden von welchen Unternehmen besonders nachgefragt? Und brauchen HR-Abteilungen tatsächlich immer weniger Generalisten? Diese und weitere Fragen beantworten wir in unserer Titelstrecke.

SPECIAL Zeit und Zutritt

Neue Wege in der Personalplanung

Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes führt dazu, dass in vielen Unternehmen sozialversicherungspflichtige Voll- und Teilzeitjobs durch atypische Beschäftigungsverhältnisse abgelöst oder ergänzt werden. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf das Workforce Planning hat und was Personalinnen und Personalrechtlich dabei beachten müssen, erfahren Sie in unserem Special.

SONDERHEFT MBA

Zwischen Präsenz und Virtualität

Auch im zweiten Jahr der Corona-Pandemie stehen Business Schools und ihre Absolventen vor großen Herausforderungen. Viele Vorlesungen mussten online stattfinden, und nur langsam kehrt der Alltag in die Hörsäle zurück. In unserem Sonderheft kommentieren und analysieren renommierte Expertinnen und Experten den Markt und geben Handlungsempfehlungen.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. März 2022.

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.

Alles Gute kommt von innen

Wahrhaft nachhaltige Unternehmen denken von den Strukturen, nicht vom Erscheinungsbild her. So stärken sie sowohl die Resilienz der Beschäftigten als auch die Perspektiven der Organisation.

VON THEKLA WILKENING

► Wie eine Welle rollen die Forderungen aus Politik und Gesellschaft über die Unternehmen hinweg: Die Wirtschaft soll mehr Verantwortung übernehmen und endlich nachhaltig agieren. Viele Organisationen hoffen, das Ganze sei nur ein Trend und beruhige sich wieder, das zeigen schwache „Nachhaltigkeitsstrategien“ voller Floskeln und ohne konkrete Ziele. Der Moralphilosoph Immanuel Kant unterschied zwischen Handeln aus Pflicht und pflichtgemäßem Handeln. Das eine wäre die intrinsische Überzeugung nachhaltigen Wirtschaftens, das andere das Nachgeben auf Druck von außen hin. Nur Ersteres ist laut Kant wahrhaft moralisch. Und nur Ersteres wird die Unternehmen sicher in die Zukunft führen.



Foto: Denys Karlinkov

„Wer unter Nachhaltigkeit nur Ressourcenschonung und Klimaneutralität versteht, hat schon verloren.“

Die schlechte Nachricht zuerst: Wer unter Nachhaltigkeit ausschließlich Ressourcenschonung und Klimaneutralität versteht, hat schon verloren. Denn dies lässt nicht nur andere ökologische, sondern auch die sozialen und ökonomischen Aspekte außer Betracht. Nachhaltiges Wirtschaften bedarf zunächst einer internen Vision und einer gesunden Struktur. Überstunden, Zeitdruck und ständige Erreichbarkeit sind Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Regel aus einer Profit-über-Mensch-Einstellung resultieren. Die Grundlage für die Transformation hin zu einer gerechten, zukunftsorientierten Gesellschaft ist eine menschenzentrierte Arbeitswelt.

Die gute Nachricht ist: Was im Inneren funktioniert, übersetzt sich ins Äußere. Wer sich nachhaltig um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert, wird den Wandel zum klimaneutralen Unternehmen fast von alleine schaffen. Insofern entscheiden Personalmanagerinnen und -manager jetzt über die Resilienzfähigkeit, ja gar die Zukunft des Unternehmens mit.

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass ein Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen ein Gewinn für alle wäre. Wo liegen dann die Blockaden? In der Scheu vor Veränderung. Nicht nur das strategische Management unterliegt dem sogenannten Status Quo Bias: „Ist schon alles gut, wie es ist, sonst wäre es ja nicht so.“ Auch die Beschäftigten fürchten häufig, dass mit der

Transformation entweder noch mehr Arbeit auf sie zukommt oder sie obsolet werden.

Es geht also darum, das Team zu stärken und den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sicheres Umfeld zu bieten, das inspiriert und zu Veränderungen motiviert. Denn ein Team, das konsequent Wertschätzung erfährt, wird diese verinnerlichen und als Selbstverständnis des Unternehmens auffassen. So entwickeln sich Werte und Normen innerhalb der Organisation, die das Handeln aller intrinsisch beeinflussen und den Nutzen verändern, den das Unternehmen seinen Trägern stiftet. Die Mitarbeitenden übernehmen diese Werte, nennen wir sie „Soft Skills der Nachhaltigkeit“, wie selbstver-

ständiglich in ihren individuellen Arbeitsalltag.

Was können Personalverantwortliche konkret unternehmen, um diesen Wandel in Gang zu bringen? Dort, wo es sich anbietet, auf flache Hierarchien hinwirken; gemeinsam mit dem Team konkrete Ziele und Meilensteine formulieren – nicht um zu kontrollieren, sondern um Fokussierung und Entscheidungskraft zu befördern; mitarbeiterfreundliche Strukturen schaffen: flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege oder, wichtiger denn je, eine Strategie zur Vermeidung von und Hilfe bei Burnout-Symptomen.

Jeder einzelne dieser Schritte klingt einfach und ist gewiss keine Revolution – alle zusammen aber machen den Unterschied. Im Übrigen verlangt Nachhaltigkeit vieles, aber keine Perfektion. Vielmehr geht es darum, sie in jeder Aktivität mitzudenken. So verändern sich persönliche Haltungen und unternehmerische Ethik zugleich. Die Organisation kann eine authentische, einzigartige Strahlkraft entwickeln, die ihre langfristige Zukunft sichert. ■

THEKLA WILKENING ist Fashion-Unternehmerin („Kleiderlei“, Mietmode) und Nachhaltigkeitsberaterin. 2021 erschien ihr mit Robin Haring verfasstes Buch „Das Bio-Pizza Dilemma. Der überraschende Wegweiser zu mehr Nachhaltigkeit“.

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

wussten Sie schon, dass Sie mit Ihrem Print-Abonnement der Personalwirtschaft zusätzlich zu Ihren gedruckten Magazin-Ausgaben auch das E-Paper-Archiv mit allen digitalen Ausgaben nutzen können?
Holen Sie sich jetzt Ihr kostenloses E-Paper-Upgrade.

Unser Kundenservice hilft Ihnen gerne weiter unter:
kundenservice@faz-bm.de oder telefonisch unter 069 7591-22 87.

NUTZEN SIE DIE VORTEILE DES NEUEN DIGITALEN ZUGANGS ZU IHRER PERSONALWIRTSCHAFT:

- FLEXIBLER ZUGRIFF PER BROWSER UND APP (IOS ODER ANDROID)
- VERWENDUNG VON LESEZEICHEN
- LESEN AUCH IM OFFLINE-MODUS
- ARCHIV-FUNKTION: ALLE MAGAZIN-AUSGABEN SEIT 2013 DIGITAL VERFÜGBAR
- OPTIMAL FÜR IHRE THEMEN-RECHERCHE

DIGITAL
DIGITAL

ZUM KOSTENLOSEN
E-PAPER-UPGRADE



CREATING THE FUTURE BY BRIDGING PERSPECTIVES!

**Das erste Event rund um die Themen
People, Transformation & Innovation**



Jörg Staff
Vorstand People & Business
Services Atruvia AG



Astrid Schulte
CEO Berendsohn AG



Sascha Lobo
Journalist, Blogger und
Digitalexperte

KEYNOTES

**Erlebe eine inspirierende Mischung aus
Community, Expo & Conference mit
über 130 Vorträgen, Panels und
Workshops sowie 75 Lösungsanbietern
3.000 Teilnehmer:innen zum
Austausch & Netzwerken
Outdoor Area, Drinks, Food & Music**

31.05. – 01.06.2022

**Fredenhagen
Frankfurt-Offenbach**

**Sichere dir jetzt
dein Frühbucher-Ticket**

copetri.com

Neugierig auf uns?

