

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 9.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

„Selbst für
uns Vorstände
gibt es nur noch
ein Spindfach“

AXA-People-Experience-Vorständin
Sirka Laudon über New Work
und eine Kultur des Miteinanders

Nachhaltige Personalstrukturen

Themenschwerpunkt:

Talentmanagement und Personalplanung



DGFP

DGFP // Digital Recruiting Summit

Trends, Strategien und Technologien für das Recruiting

4 Module à 3 Stunden, 17.09./22.09./24.09./30.09.2020

NEU:
als Online-Konferenz im September

Für HR-Fach- und Führungskräfte mit Schwerpunkt Compensation & Benefits

Wer als Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt punkten will, muss besser sein als die Konkurrenz. So simpel die Logik, so hart der Weg zum Top-Recruiting. Nicht ohne Grund hat keine andere Funktion innerhalb des HR-Managements technologisch so aufgerüstet wie das Recruiting. Kampagnen auf Instagram & TikTok, Chatbots als Teil der Candidate Experience und digitale Unterstützung beim Active Sourcing zeigen, was gutes Recruiting heute ausmacht.

Doch welche Strategien sind im Wettbewerb um Talente erfolgreich? Wie hat die Corona-Krise das Recruiting verändert? Welche Technologien brauchen Recruiter? Welche Benchmarks sind realistisch? Und wie muss das Recruiting intern aufgestellt sein, um entsprechende Ergebnisse zu liefern? Diskutieren Sie auf unserem DGFP // Digital Recruiting Summit mit unseren Referentinnen und Referenten aus Unternehmen wie Accenture, Commerzbank, Deutsche Bahn, DFS Deutsche Flugsicherung, Lufthansa, Nintendo of Europe, SEW-EURODRIVE, Hochschule Osnabrück und vielen anderen darüber, wie gutes Recruiting aussieht.

Im Fokus:

- // **Candidate Experience und Active Sourcing:** Mit welchen Ansätzen auf den Bewerbermarkt reagieren?
- // **Covid19:** Verändert die Corona-Krise das Recruiting?
- // **SEO, Trafficanalysen und Cloudlösungen:** Welche Technologien braucht das Recruiting?
- // **Jobbörsen und Social Media:** Welche Kampagnen und Kanäle nutzen?
- // **Prozesse, Strukturen und KPIs:** Wie stellt sich Recruiting intern auf?

Tagungsgebühr: € 610,- Mitglieder DGFP e.V. // € 860,- Nichtmitglieder

Die Tagung ist aufgeteilt in vier Module, welche inhaltlich nicht aufeinander aufbauen. Wenn die Teilnahme an einem Modul nicht möglich ist, kann eine andere Person aus dem Unternehmen/der Organisation an diesem Modul teilnehmen.

Anmeldung unter www.dgfp.de/recruiting-summit-digital

Jetzt zum attraktiven Online-Preis buchen!

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
Kristin Schmidt // Fon 030 814554379 // E-Mail veranstaltungen@dgfp.de

www.dgfp.de



Talentmanagement und Personalplanung / New Work

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Geschwindigkeit, Corona wird diese Entwicklung auf dramatische Weise beschleunigen. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Personalstruktur von Unternehmen und die von ihnen benötigten Kompetenzen. Mit Strategischer Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein flankierendes Talentmanagement, hat HR die Chance, diesbezügliche Strategiewerkarbeit essenziell mitzugestalten. Benedikt von Kettler fasst seine Erfahrungen aus zahlreichen SPP-Projekten zusammen (S. 16).

Die Stadtwerke Düsseldorf positionieren sich als Infrastrukturentwickler und -dienstleister für die Region. Dazu gehört die Stärkung der bestehenden Geschäftsmodelle ebenso wie die Entwicklung neuer. Eine große Herausforderung besteht darin, dass bis 2027 ein Drittel der Beschäftigten das Unternehmen altersbedingt verlassen wird. Vor drei Jahren haben die Stadtwerke entschieden, ihre Personalplanung strategisch auszurichten. Charlotte Beissel beschreibt die Erfahrungen bei der Einführung (S. 24).

Mit der Etablierung der neuen Führungsidee „Performance & Entwicklung“ bei der Zürcher Kantonalbank sind Zielvereinbarungen und die jährliche Performance Evaluation abgeschafft worden. Nun werden bei der Bank auf der Basis von Dialogformaten für die Führungskräfte alle Talente sichtbar gemacht. Boris Billing berichtet über die Plattform „Talent Community“ (S. 30).

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung hat sich die Zahnen Technik GmbH aus der Eifel entschlossen, ihren Personalbedarf nicht mehr nur ad hoc zu decken, sondern im Voraus zu analysieren und da-



NORMA SCHÖWE ▶
Geschäftsführerin
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.

raus Personalplanungsmaßnahmen abzuleiten. Zu diesen zählt die Rekrutierung neuer Fachkräfte, aber das Unternehmen mit Fokus auf „Water Engineering Performance“ setzt vor allem auf die langfristige Verbundenheit mit seinen Mitarbeitern. Im Mittelpunkt stehen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, Fachkarrieren und neuerdings auch ein Innovation Lab, so Helena Nickels und Herbert Zahnen (S. 36).

Vor drei Jahren hat der Versicherungskonzern AXA begonnen, New Work einzuführen. Im Deutschland-Headquarter in Köln entstehen beeindruckende Arbeitswelten in unterschiedlichen Anmutungen. Selbst für die Führungsebene gibt es keine Einzelbüros mehr, so People-Experience-Vorständin Sirka Laudon. Doch für New Work reichen Infrastruktur oder die Arbeitsplatzumgebung nicht aus: „Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour“, sagt Laudon im Herausgeber-Interview (S. 44).

Viele Unternehmen suchen händeringend nach geeigneten Auszubildenden. Wie kann es gelingen, auf dem immer kleiner werdenden Bewerbermarkt passende Kandidaten zu gewinnen? Um geeignete Maßnahmen für das Azubimarketing zu entwickeln, hat Hessens größtes Ausbildungsunternehmen, die Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH in Frankfurt / Main, in Kooperation mit dem Markt- und Sozialforschungsunternehmen Sinus-Institut Azubibefragungen durchgeführt und mit Blick auf jugendliche Zielgruppen ausgewertet. Die Ergebnisse der Analyse werden jetzt in gezielten Marketingprojekten umgesetzt, erläutern Karsten Rudolf und Markus Vogel (S. 50).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und danke allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. Bitte passen Sie auf sich auf und bleiben Sie gesund! ●

16 Zum Handeln verdammt Die Coronakrise zwingt Unternehmen, ihre Personalstrukturen und ihre Arbeitsorganisation neu zu denken. Das kann nicht von heute auf morgen geschehen, aber wer jetzt entschlossen handelt und Strategische Personalplanung (SPP) etabliert, wird gestärkt aus der Krise hervorgehen.



24 Mutter aller Personalprozesse Die Stadtwerke Düsseldorf haben vor drei Jahren entschieden, ihre Personalplanung strategisch auszurichten. SPP erweist sich im Hinblick auf die Weiterentwicklung der HR-Funktion als die „Mutter aller Personalprozesse“.

Talentmanagement und Personalplanung Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie hilfreich sind die Phasenmodelle zum Change Management?

06 STUDIEN

Folgen der Coronapandemie am Ausbildungsmarkt, Westbalkanregelung: Erfolgreiche Arbeitsmarktintegration der Eingereisten, Geschärftes Krisenbewusstsein in Unternehmen, Was Arbeitgeber attraktiv macht

11 KURZ GESAGT

DGFP-Jahrestagungen finden digital statt, Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

THEMENSCHWERPUNKT

16 STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Benedikt von Kettler, Heidelberg

24 SPP BEI DEN STADTWERKEN DÜSSELDORF

Charlotte Beissel, Düsseldorf

30 ZÜRCHER KANTONALBANK FORDERT TALENTE

Boris Billing, Zürich

36 MITARBEITERBINDUNG BEI ZAHNEN TECHNIK

Helena Nickels / Herbert Zahnen, Arzfeld (Eifel)

42 TALENTMANAGEMENT UND PERSONALPLANUNG

Materialien für die Personalarbeit

30 Selbst ist das Talent Statt auf Zielvereinbarungen und jährliche Beurteilungen setzt die Zürcher Kantonalbank auf die Onlineplattform „Talent Community“. Diese bietet persönliche Entwicklung, Netzwerk, Visibilität und Inspiration. Ziel ist, dass Talente sich aktiv einbringen und selbst Angebote für andere kreieren.



36 Innere Verbundenheit Lebensarbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeitgestaltung und Fachlaufbahnen nutzt das mittelständische Unternehmen Zahnen Technik, um die Mitarbeitenden emotional zu binden. Ein Innovation Lab soll ebenfalls dazu beitragen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 EIN SPINDFACH MUSS REICHEN

„Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour“, sagt Sirka Laudon, Vorstandsmitglied bei AXA Deutschland für das Ressort People Experience. Der Versicherungskonzern hat schon vor der Corona-Krise begonnen, HR-Prozesse zu digitalisieren und neue Arbeitswelten zu gestalten. Silos einreißen, Wände und Hierarchien entfernen, Teams stärker zusammenbringen – AXA mache das so radikal, dass niemand mehr ein Einzelbüro habe, erläutert Laudon. Auch Vorstände müssten sich mit einem Spindfach begnügen.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 AZUBIMARKETING

Wie können Unternehmen qualifizierte Bewerber für die Berufsausbildung gewinnen? Die Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH und das Sinus-Institut haben dazu Berufseinsteiger befragt. Aus den Umfrageergebnissen werden gezielte Marketingprojekte abgeleitet.

Karsten Rudolf / Markus Vogel, Frankfurt/M.

56 PROZESSWISSEN

Das kombinierte Wissen der Beschäftigten stellt einen Rohstoff dar, der Prozesse verbessern hilft. Um diesen Schatz zu heben, genügt es nicht, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Genauso wichtig sind eine kluge Auswertung der Befragungsergebnisse, eine Nachbearbeitung in Workshops und eine Verstärkung des Austauschs.

Felix Klapprott, Berlin

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Bianca Kowaschitz, Birgitt Laschtuwka, Carla Kriwet, Uwe Raschke, Christoph Kübel, Filiz Albrecht, Janina Kugel, Siegfried Russwurm, Roland Busch, Judith Wiese, Peter Arnold, Michael Halberstadt, Anne Francken, Colin von Ettingshausen

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

62 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Peter Baumgartner

01 EDITORIAL

75 INSERENTEN

66 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Echter Change verläuft

Warum Phasenmodelle aus Change Management und Organisationsentwicklung (keine) wissenschaftliche Evidenz besitzen

OrganisationsentwicklerInnen und BeraterInnen schaffen immer wieder mit Change-Managementmodellen Orientierung in das Transformationsvorhaben und bringen Klarheit sowie Ordnung über den Verlauf der menschlich emotionalen, aber auch organisationalen Veränderungsaspekte innerhalb einer Transformation. Doch haben diese Ansätze und Phasenmodelle eine evidenzbasierte Berechtigung, in Managementpraktiken angewendet zu werden?

DIE AUTORIN



MARIA FRICK ▶
Consultant bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
▶ maria.frick@
hrpepper.de

DAS PROBLEM

Ob Dreiphasenmodell von Kurt Lewin, Fünfphasenmodell von Wilfried Krüger, Achtstufenmodell von John Kotter oder klassisches Top-down- / Bottom-up-Modell – praxiserprobte Phasenmodelle gibt es viele. Die Methoden, Instrumente und den zeitlichen Aufwand der einzelnen Modelle betreffend, unterscheiden sie sich allesamt sehr. Doch was sie eint, ist der Versuch, einen Handlungsrahmen aufzuzeigen, mögliche Ursache-/Wirkungszusammenhänge abzubilden und sich auf typischerweise auftretende Situationen in einer Veränderung vorzubereiten. Auf den ersten Blick schaffen Phasen es, diese besonders komplexen Wirklichkeiten eines Veränderungsvorhabens modellartig darzustellen. Wir wissen aber auch, dass circa 65 Prozent aller Change-Projekte abgebrochen werden oder scheitern (Ashkenas 2013).

DIE WISSENSCHAFT

Vor diesem Hintergrund unternahmen Jeroen Stouten und Kollegen (2018) den Versuch, empirische Evidenz zur Relevanz der Phasen zu finden. Dabei greifen sie auf die Ergebnisse von Eric Barends und Kollegen zurück, die bereits im Jahr 2014 über 550 Einzelstudien betrachteten und Querschnittsbefragungen analysierten, sie mit der explizit auf Organisationsveränderung ausgerichteten Literatur verglichen und Analogieschlüsse aus vergleichbaren Wissenschaftsdisziplinen, wie strategisches Management, hinzuzogen.

Die wesentlichen Ergebnisse aus den Analysen zeigen, dass die Diagnose und rationale Beschreibung der spezifischen Veränderungsnotwendigkeit erfolgskritisch ist (vgl. Gairing / Weckmüller, 2019). Die WissenschaftlerInnen sagen, dass Mitarbeitende, die einen Veränderungsprozess als planvoll und datengetrieben begründet ansehen, eher die Veränderung akzeptieren und unterstützen (Stouten et al. 2018), als wenn sie nur das „Gefühl der Dringlichkeit“ verspüren sollen, so wie es im Kotter-Modell als erste Phase benannt wird. Des Weiteren zeigen die ForscherInnen, dass es empirische Evidenz für phasenartige Prozessschritte gibt,

(wichtig) immer phasenweise

die insbesondere die Kommunikation einer Vision, das Empowerment und die Partizipation der Mitarbeitenden sowie den Aufbau von veränderungsbezogenen Kompetenzen hervorstellt. Zu sogenannten „Quick Wins“ oder dem schnellen Schaffen von neuen Realitäten konnte keine hinreichende Evidenz gefunden werden. Ein Augenmerk der WissenschaftlerInnen liegt auf den drei Kriterien Vision, Partizipation und Kommunikation von vermeintlich erfolgreicher Veränderung. Die Evidenz sozialer Dynamiken von eingesetzten Partizipationsmöglichkeiten im Change wird seit 1982 (Katz et al.) immer wieder belegt. Dass Partizipation auch die Tendenz zu Widerständen gegen Veränderungen signifikant reduziert und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Transformationszielen stärkt, zeigen weitere empirische Untersuchungen (vgl. Wagner 2014). Daneben erforschten Richard Boyatzis und Kollegen jahrelang, dass eine geteilte Vision das Engagement und die Energien der Beteiligten deutlich positiv beeinflusst. Neben den beiden Faktoren gibt es zudem aktuelle empirische Belege, die die Wichtigkeit und besonderen Mechanismen von Change Communication stärken. Kommunikation ermöglicht evidenzbasiert eine Steigerung von Motivation und Produktivität im Wandel (Helpap / Schinnenberg 2018).

DIE PRAXIS

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Change Management keine wissenschaftliche Grundlagendisziplin ist, sondern ein Gemisch „anwendungsorientierter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse, dessen wesentliche Bedeutung erst im Spannungsfeld zwischen theoretischem Hintergrund und praktischer Anwendung zum Tragen kommt“ (Gairing / Weckmüller, 2019). Wichtig ist es, einen gemeinsamen Rahmen und die richtigen Werkzeuge zu finden, um Veränderungen in der Praxis erfolgreich zu managen. Die Auswahl ist groß und viele Modelle bestehen aus den gleichen Phasen und Bausteinen, sodass die Herausforderung darin besteht, Change Management zu einem Bestandteil des Geschäftsmodells zu machen (Ashkenas 2013) und durch eine geteilte Vision, Partizipation von allen Mitarbeitenden und einer starken Change Communication erlebbar werden zu lassen. ●

Literatur

- Ashkenas, R. (2013): Was sich ändern muss, in: Harvard Business manager, www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html (Stand: 25.6.2020)
- Barends, E. / Janssen, B. / ten Have, W. / ten Have, S. (2014): Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have?, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 50 (1), 5-27
- Gairing, F. / Weckmüller, H. (2019): Erfolgreiche Ansätze zur Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen, in: PERSONALquarterly, 71 (2), 46-49
- Helpap, S. / Schinnenburg, H. (2018): What really matters to change recipients – Dimensions of supervisors' change communication, in: Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 13, 81-88
- Katz, R. / Allen, T. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups, in: R&D Management, 12, 7-19
- Stouten, J. / Rousseau, D. M. / de Cremer, D. (2018): Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures, in: Academy of Management Annals, 12 (2), 752-788
- Wagner, A.-S. (2014): Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile, Wiesbaden



Über 80 Prozent der Auszubildenden schätzen ihre berufliche Zukunft weiterhin gut oder besser ein

WorldSkills Germany, die Förderinitiative für nationale und internationale Berufswettbewerbe, hat 475 Auszubildende und 43 Schüler*innen zu ihrer Situation in der Coronapandemie befragt. 94 Prozent der Auszubildenden gaben an, dass ihr Ausbildungsvertrag weiterhin sicher sei. Lediglich sechs Prozent befürchten, dass ihr Vertrag wieder aufgelöst wird, haben von konkreten Plänen erfahren, dass der Vertrag aufgelöst werden soll, oder haben bereits eine Aufhebung ihres Vertrags erlebt. Allerdings ist es gesetzlich nicht leicht, Auszubildenden zu kündigen. „Wäre es nicht so kompliziert, Azubis zu kündigen, hätte man vermutlich längst eine Kündigungswelle“, schreibt ein*e Umfrageteilnehmer*in.

Bei der Frage nach der momentanen Betreuung durch den Ausbildungsbetrieb erhalten die Unternehmen von 77 Prozent ein positives Feedback. Die Azubis fühlen sich genauso gut oder sogar besser betreut im Vergleich zu der Zeit vor der Coronakrise. 22 Prozent fühlen sich weniger gut betreut und führen dies unter anderem auf den fehlenden Kontakt zu Ausbilder*innen und Kolleg*innen aufgrund von Homeoffice oder Kurzarbeit zurück.

SCHULEN: ZU WENIG KOMMUNIKATION UND WISSENSVERMITTLUNG

Die Berufsschulen kommen bei der Frage nach der momentanen Betreuung nicht sehr gut weg. 52 Prozent der Auszubildenden

fühlen sich weniger gut betreut. Meistgenannter Grund ist der Mangel an Kommunikation mit dem Lehrpersonal oder der Schule selbst. Es würden zu wenig Inhalte oder Lernstoff zur Verfügung gestellt und gleichzeitig auch zu wenig Wissen online durch Lehrpersonal vermittelt (z. B. in Onlineschulstunden). Von 47 Prozent der Teilnehmer*innen wird die Betreuung weiterhin als gut oder sogar besser eingeschätzt. Sie gaben an, dass der Onlineunterricht gut funktioniert und ziehen diesen teilweise dem Präsenzunterricht vor. „Ich finde, dass Onlineschule die Zukunft ist, auch wenn noch viel an der Infrastruktur des deutschen Netzes gearbeitet werden muss, damit so was bundesweit und langfristig funktioniert“, gibt ein*e Auszubildende*r als Rückmeldung.

77 Prozent der Azubis fühlen sich genauso gut oder sogar besser betreut im Vergleich zur Zeit vor der Coronakrise.

EINSCHÄTZUNG DER ÜBERNAHMECHANCEN VARIIERT

Die Frage „Wie schätzt du deine Chance auf eine Übernahme nach Abschluss deiner Ausbildung ein?“ zeigt, betrachtet man die einzelnen Ausbildungsjahrgänge, unterschiedliche Ergebnisse. Während die Auszubildenden des ersten und zweiten Lehrjahrs ihre Chancen mit 65 und 62 Prozent noch genauso groß sehen, sind dies bei den Auszubildenden im dritten Ausbildungsjahr nur 40 Prozent. 37 Prozent schätzen ihre Chancen auf Übernahme momentan als schlechter ein. Auch zwischen den einzelnen Berufen gibt es Unterschiede. So schätzen 76 Prozent der Auszubildenden im Berufssegment „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ ihre Chancen genauso groß oder besser ein. Bei den Auszubildenden aus dem Segment „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ sind es sogar 84 Prozent. Im Vergleich zu den 23 Prozent aller Auszubildenden, die ihre Chancen auf Übernahme schlechter einschätzen, sind es bei den Berufssegmenten „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“, also den Industriebetrieben, 32 Prozent, und bei den „kaufmännischen Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus“ sogar 38 Prozent.

Wie aber denken die Auszubildenden allgemein über ihre beruflichen Zukunftsaussichten? Haben sich diese durch die Coronakrise verändert? 64 Prozent gaben an, dass sich an ihrer Einschät-

zung der Zukunftsaussichten nichts verändert hat. 18 Prozent blicken sogar zuversichtlicher in ihre berufliche Zukunft. „Auch wenn ich mir ziemlich sicher bin, einen richtigen Beruf gewählt zu haben, ist mir durch die Coronakrise klar geworden, dass ich noch sehr viele Möglichkeiten habe, mich anders zu orientieren und andere Kulturen und Orte / Arbeitsplätze kennenlernen darf“, schreibt ein*e Auszubildende*r. Weniger zuversichtlich in Bezug auf die berufliche Zukunft sind 17 Prozent der Umfrageteilnehmer*innen.

„Wir müssen schon heute an die Zukunft denken und gemeinsam zu Chancengebern werden“, betont Hubert Romer, Geschäftsführer von WorldSkills Germany. „Dann funktionieren wir als starke Gemeinschaft, die ein Ziel im Blick hat: in einem agilen Netzwerk gemeinsam die berufliche Bildung wichtig nehmen und junge Menschen gerade jetzt fördern! Dabei müssen wir die Stimmen der jungen Menschen hören und beachten. Sonst entscheiden wir über sie hinweg.“

www.worldskillsgermany.com/de/blog/2020/07/29/auszubildende-blicken-positiver-in-ihre-zukunft-als-gedacht/

TERMINE

Anmeldung für alle DGFP-Jahrestagungen unter dgfp.de/akademie/formate/jahrestagungen/



DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL HR BUSINESS PARTNER

ab 8. September 2020, 4 Module, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL COMP & BEN

ab 17. September 2020, 4 Module, online

DGFP // DIGITAL RECRUITING SUMMIT

ab 17. September 2020, 4 Module, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL BERUFAUSBILDUNG

ab 28. September 2020, 4 Module, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

ab 29. September 2020, 4 Module, online

DGFP // KOMPETENZFORUM.DIGITAL MOBILES ARBEITEN

6. Oktober 2020, online

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE VIRTUAL

12. – 16. Oktober 2020, online
zukunft-personal.com

PERSONALMESSE

21. – 22. Oktober 2020, München
personal-world.de

DGFP // HUMAN FUTURE WORKFORCE PLANNING SUMMIT.DIGITAL

5. November 2020, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL HR DIGITAL – STRATEGIEN, TOOLS UND INNOVATIONEN

ab 10. November 2020, 4 Module, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL PERSONALENTWICKLUNG

ab 18. November 2020, 4 Module, online

DGFP // JAHRESTAGUNG.DIGITAL PERSONALCONTROLLING & ANALYTICS

ab 25. November 2020, 4 Module, online

DIDACTA

23. – 27. März 2021, Stuttgart
messe-stuttgart.de/didacta/

ZUKUNFT PERSONAL SÜD

20. – 21. April 2021, Stuttgart
sued.zukunft-personal.com

ZUKUNFT PERSONAL NORD

18. – 19. Mai 2021, Hamburg
nord.zukunft-personal.com



44 Prozent der über die Westbalkanregelung nach Deutschland Eingereisten fanden im Baugewerbe eine Stelle.

Westbalkanregelung: Mehr als die Hälfte arbeitet als Fachkraft

54 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse, die über die Westbalkanregelung in Deutschland zustande kommen, sind auf Fachkraftniveau. Auf den noch höheren Qualifikationsniveaus „Spezialist“ und „Experte“ sind zusammengerechnet vier Prozent, 42 Prozent sind auf dem Helferniveau. Das geht aus einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hervor.

Seit 2016 können Arbeitnehmer aus den Nicht-EU-Ländern Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien im Rahmen der Westbalkanregelung eine Beschäftigung in Deutschland aufnehmen. Voraussetzung ist die verbindliche Arbeitsplatzzusage eines Betriebs in Deutschland. Ein Qualifikationsnachweis ist nicht notwendig. Die derzeit noch bis Ende 2020 befristete Regelung traf auf hohe Nachfrage bei Beschäftigungssuchenden in den Westbalkanstaaten – und zumindest bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie auch bei Betrieben in Deutschland. Die große Zahl der Anträ-

ge führte allerdings zu erheblichen Kapazitätsengpässen bei den deutschen Auslandsvertretungen und damit zu langen Wartezeiten bei der Visavergabe, sodass weniger Beschäftigungsverhältnisse zustande gekommen sind, als möglich gewesen wäre.

In den Jahren 2016 und 2017, dem Beobachtungszeitraum der Studie, waren 73 Prozent der Eingewanderten jünger als 40 Jahre und 86 Prozent männlich. Dahinter steht die hohe Arbeitsnachfrage im männlich dominierten Baugewerbe. Dort fanden 44 Prozent der über die Westbalkanregelung nach Deutschland Eingereisten eine Stelle. Im Gastgewerbe waren es 13 Prozent, im Gesundheits- und Sozialwesen elf Prozent und im Bereich der Erbringung sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen – darunter fällt beispielsweise das Reinigungsgewerbe – zehn Prozent. Vorrangig kamen die Arbeitsverhältnisse über private und professionelle Netzwerke zustande. Diese Netzwerke erfüllten auch Funktionen, die für das Fortbestehen von Arbeitsverhältnissen zentral sind: Sie begünstigten eine gute Passung zwischen Bewerberprofil und Anforderungsniveau der Tätigkeit und schafften Vorhersehbarkeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, so die IAB-Studie.

„Die Arbeitsmarktintegration von Personen, die über diese Regelung in Deutschland beschäftigt sind, ist – gemessen an der Beschäftigungsstabilität und den Verdiensten im Vergleich zu anderen Migrantengruppen und deutschen Berufsanfängern – erfolgreich verlaufen“, betonen die IAB-Forscher. Arbeitslosigkeit und Leistungsbezug von Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II lagen bei jeweils 0,1 Prozent. Zwar sei die Verlängerung der Aufenthaltserlaubnis grundsätzlich daran gebunden, dass der Lebensunterhalt durch Erwerbstätigkeit gesichert werden kann, erklären die Forscher. Dies schließe aber nicht aus, dass zum Beispiel bei Entlassungen oder Betriebsschließungen Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II zumindest temporär in Anspruch genommen werden. ●

doku.iab.de/kurzber/2020/kb1620.pdf

Swiss Post Solutions (SPS), eine führende Anbieterin von Lösungen zur Auslagerung von Geschäftsprozessen und innovativen Dienstleistungen im Dokumentenmanagement, und die internationale Analystenfirma NelsonHall haben eine gemeinsame Studie mit dem Titel „Preparing for the Next Crisis: A Guide to Building Operational Resilience“ veröffentlicht. Die Studie basiert auf Gesprächen mit 50 Führungspersonen aus der Banken-, Versicherungs- und Gesundheitsbranche. Sie zielt darauf ab, Unternehmen dabei zu unterstützen, mögliche betriebliche Herausforderungen zu erkennen und sich gezielt auf diese vorzubereiten.

Die gemeinsame Studie von NelsonHall und SPS verdeutlicht, dass die aktuelle Krise das Bewusstsein für die Notwendigkeit der betrieblichen Belastbarkeit deutlich gesteigert hat. 98 Prozent der Unternehmen sind sich der Bedeutung jetzt klar bewusst. Die Unternehmen standen vor großen Herausforderungen, wie zum Beispiel der Umstellung auf Homeoffice bei gleichzeitiger Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Auflagen und der Bewältigung des stark angestiegenen Bedarfs nach Kundenkommunikation. Insgesamt sind nur 16 Prozent der befragten Unternehmen der Ansicht, dass ihre betrieblichen Abläufe für zukünftige Krisen, bei denen größere Veränderungen am Arbeitsort anfallen, gewappnet sind. Wobei insbesondere die Kundenbetreuung zur Problemzone wird.

Die aktuelle Krise zeigt sehr deutlich, wie wichtig es für Unternehmen ist, Maßnahmen zu ergreifen, die die Geschäftskontinuität gewährleisten und es den Unternehmen ermöglichen, unter allen vorherrschenden Marktbedingungen leistungsfähig zu bleiben. 96 Prozent der befragten Unternehmen erkannten Mängel in ihrem Business Continuity Plan (BCP). Nur zehn Prozent der Führungspersonen sind der Ansicht, dass ihre Service-Level-Agreements (SLAs) während der Krise konsequent eingehalten werden konnten, wobei die Kundenkommunikation und das Kundenonboarding, die Abwicklung von Bestellungen und der Verkaufssupport am meisten mit negativen Auswirkungen zu kämpfen haben.

Zudem achten die Unternehmen vermehrt darauf, wie ihre Partner die Krise bewältigt haben. Beispielsweise wurden die Geschwindigkeit und Flexibilität des Supports durch Outsourcinganbieter für die befragten Unternehmen zu einer Stunde der

Wahrheit. Viele Unternehmen werden verstärkt Dienstleistungen outsourcen und / oder ihre bestehenden Anbieter bezüglich Anforderungen an die zukünftige betriebliche Belastbarkeit überprüfen.

Einige der Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen sollten, um ihre betriebliche Belastbarkeit für die nächste Krise zu stärken, umfassen mehr Flexibilität und Vorbereitung für Homeoffice, die Gewährleistung eines kohärenten, durchgehenden Ansatzes für die betriebliche Belastbarkeit und die Überprüfung der Auswahlkriterien für Outsourcingpartner, Kooperationsmodelle und

**Nur 16 Prozent
aller Unternehmen
sehen sich für
Krisen gewappnet**

Die aktuelle Krise zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, die Geschäftskontinuität zu gewährleisten und unter allen Marktbedingungen leistungsfähig zu bleiben.

Governance. „Die aktuelle Krise hat die Grenzen der bestehenden standortorientierten Business-Continuity-Planung klar aufgezeigt. Um ihre künftige betriebliche Belastbarkeit zu erhöhen, müssen Unternehmen ihre Business-Continuity-Pläne nun standortunabhängig aufsetzen und Homeoffice flächendeckend ermöglichen“, sagt John Willmot, CEO von NelsonHall. „Dies erfordert eine stärkere Digitalisierung der Dokumentenverarbeitung und -weitergabe und einen verbesserten Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten.“ ●

www.swisspostsolutions.com/en/market%20research/sps_nh_preparing-for-the-next-crisis.pdf?blobnocache=true

89 Prozent der Befragten wollen den Sinn hinter ihrer Tätigkeit erkennen und sehen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten.



Attraktiver Arbeitgeber?

Was sich Mitarbeiter von Unternehmen wünschen – und was sie bekommen

Qualifizierte Fachkräfte sind gefragt – daran hat die Coronakrise nichts geändert. Der Wettbewerb um die besten Talente zwingt Unternehmen, aktiv um neue Mitarbeiter zu werben und Angestellte zu halten. Doch womit punkten Arbeitgeber wirklich? Die Onlinejobplattform StepStone hat 19 000 Menschen gefragt, was einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnet. Das Ergebnis: Viele Faktoren, die Mitarbeitern in einem Job wichtig sind, finden sie im Arbeitsalltag nicht vor. „Motivierte Mitarbeiter sind für Unternehmen von unschätzbarem Wert – das hat die Coronakrise erneut deutlich gemacht“, sagt Dr. Tobias Zimmermann, Arbeitsmarktexperte bei StepStone. „Gerade in unsicheren Zeiten sind Unternehmen auf leistungsbereite und leistungsstarke Mitarbeiter angewiesen. Wer im Wettbewerb um gefragte Mitarbeiter Schritt halten will, muss ihre Wünsche und Bedürfnisse ernst nehmen.“ Diese fünf Faktoren sind Mitarbeitern in ihrem Job am wichtigsten:

Sinnhafte Aufgaben

Der Job als Mittel zum Zweck, um lediglich den Lebensunterhalt zu finanzieren? Für Mitarbeiter trifft das längst nicht mehr zu. Für den Großteil der Befragten fühlt sich ein Job nur dann wie der richtige Job an, wenn er sinnstiftend ist.

Das heißt nicht per se, dass alle mit ihrem Job sprichwörtlich die Welt verbessern wollen. Aber: 89 Prozent wollen den Sinn hinter ihrer Tätigkeit erkennen und sehen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten. Allerdings erkennt den gerade einmal jeder Dritte.

Unternehmenskultur

Wie wird im Unternehmen kommuniziert? Mit welchem Stil werden Mitarbeiter geführt? Und welchen Einfluss haben Angestellte auf Entscheidungsprozesse? Antworten auf diese und weitere Fragen definieren die Kultur eines Unternehmens. Neun von zehn Menschen schauen bei der Unternehmenskultur ganz genau hin – und stellen ihrem Arbeitgeber ein schlechtes Zeugnis aus: Gerade einmal 18 Prozent behaupten, ihr Unternehmen punkte mit einer attraktiven Kultur.

Flexibles Arbeiten

Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Homeoffice: Flexibilität im Job hat viele Facetten. Neun von zehn Mitarbeitern ist das wichtig. Doch in der Arbeitswelt gehörte es – zumindest vor Corona – nicht überall zum Alltag dazu. Immerhin die Hälfte aller Befragten gibt an, flexible Arbeitsmöglichkeiten zu erhalten. Die StepStone-Studie zeigt: Am häufigsten bieten Unternehmen der Versicherungsbranche flexibles Arbeiten an (66 %).

Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Der Großteil aller befragten Mitarbeiter hat bestimmte Karriereziele – und möchte diese mit der Unterstützung des Arbeitgebers auch erreichen. Dazu gehören entsprechende Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Doch bei keinem anderen Faktor klafft die Lücke zwischen Wunsch und Realität weiter auseinander: 91 Prozent der Arbeitnehmer legen Wert auf diesen Faktor, doch nur 17 Prozent sehen diese Möglichkeiten bei ihrem Arbeitgeber gegeben. Am häufigsten (22 %) erhalten Angestellte der Fahrzeugbranche Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Attraktives Gehalt

Geht es um die Suche nach dem richtigen Job, bleiben das Gehalt und sonstige finanzielle Leistungen ein wichtiger Faktor. 96 Prozent der Befragten wünschen sich, für ihre Leistungen gut bezahlt zu werden. Allerdings stufen nur vier von zehn Menschen ihr aktuelles Gehalt als gut ein. Zur Wahrheit gehört auch, dass die Beurteilung des eigenen Gehalts stark von der Branche abhängt. Am zufriedensten sind Mitarbeiter der Pharmaindustrie (58 %). ●

www.stepstone.de/wissen/arbeitgeberattraktivitaet/

Intensiver Austausch der HR-Fachcommunitys DGFP-Jahrestagungen finden 2020 digital statt

Die bewährten und beliebten Veranstaltungen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) für HR-Fachcommunitys finden wegen der Covid-19-Pandemie in diesem Jahr ausschließlich virtuell statt. Zudem sind die Formate in mehrere Module an verschiedenen Tagen aufgeteilt.

„Gerne hätten wir unsere Jahrestagungen als Präsenzveranstaltungen durchgeführt. Dies ist aus naheliegenden Gründen in diesem Jahr aber nicht möglich“, so Norma Schöwe, Geschäftsführerin der DGFP. „Wir haben mit den digitalen Veranstaltungen eine Form gewählt, die für unsere Teilnehmer dennoch hoch attraktiv ist. Alle Events sind live, interaktiv und können nutzerfreundlich von zu Hause oder aus dem Büro über den Browser besucht werden.“

Den Auftakt im Herbst macht ab dem 8. September die Jahrestagung HR Business Partner. Hier erläutern unter anderem Prof. Dr. Walter Jochmann (Kienbaum), Andreas Glatzer (Volkswagen AG) und Jan Kreller (T-Systems), wie HR in Zukunft noch kundenorientierter arbeiten kann.

Am 17. September beginnt der Recruiting Summit. Wie Arbeitgeber bei Bewerber punkten können und ihre Vakanzzeiten verkürzen, diskutieren neben anderen Joachim Fieß (Accenture), Prof. Dr. Uwe Kanning (Hochschule Osnabrück) und Kerstin Wagner (Deutsche Bahn).

Ebenfalls ab dem 17. September dreht sich bei der Jahrestagung Comp & Ben alles um flexible, dennoch effizient administrierbare Vergütungssysteme. Als Referenten zugesagt haben

zum Beispiel Carsten Gebhardt (Novartis), Sascha Hofmann (DATEV) oder Christian Thomas (Deutsche Lufthansa).

Wie digitalisieren Unternehmen die duale Ausbildung und wie verändern sich etablierte Berufsbilder? Diese Fragen stehen bei der Jahrestagung Berufsausbildung im Mittelpunkt. Stefan Dietl (Festo), Laura Sophia Garbe (Thyssenkrupp), Katharina Krentz (Robert Bosch) und viele weitere Referenten versprechen spannende Impulse. Los geht es am 28. September.



DGFP-Veranstaltungen im Herbst finden im Netz statt.

Besondere Relevanz hat im Coronajahr 2020 die Jahrestagung Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ab dem 29. September diskutieren neben anderen Alina Bendfeld (Deutsche Bank), Barbara Cypris (Generali) und Bianca van Wijnen (REWE), wie BGM möglichst viele Beschäftigte erreichen kann.

Später im Jahr folgen das Kompetenzforum Mobiles Arbeiten (6.10.) der Workforce Planning Summit (ab 5.11.), die Jahrestagung HR Digital (Beginn 10.11.), die Jahrestagung Personalentwicklung (ab 18.11.) sowie die Jahrestagung Personalcontrolling (Start 25.11.). ●

Details zu Themen, Referenten und Terminen finden Sie unter dgfp.de/akademie/.

Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Homeoffice, Videokonferenzen, Notbetrieb – der Arbeitsablauf in vielen Unternehmen wird gerade auf den Kopf gestellt. Hinzu kommen die familiären Verpflichtungen zahlreicher Beschäftigter, die nicht selten an zwei Orten gleichzeitig sein müssen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlangt für viele Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen eine ganz neue Bedeutung. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen ist stark gestiegen. Mit Blick in die Zukunft stellt sich die Frage, wie dieses Bewusstsein für Vereinbarkeit auch über die Krise hinaus in der Unternehmenskultur nachhaltig verankert werden kann.

Um Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen, bietet das Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ) eine Plattform für über 7 600 Unternehmen zur Information und Weiterbildung rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein zentrales Element ist die neue „Toolbox – Vereinbarkeit und Corona“: Sie bietet praktische Tipps für flexible Arbeitszeitgestaltung und interne Kommunikation, beleuchtet die Rolle des Homeoffice und stellt Beispiele aus der Unternehmenspraxis vor. Letztere gewähren Einblicke in verschiedene Branchen und zeigen unterschiedliche Lösungsansätze für Herausforderungen im Zusammenhang mit Vereinbarkeit auf. Die Toolbox wird fortlaufend weiterentwickelt und aktualisiert. Unternehmen haben außerdem die Möglichkeit, Anregungen, Fragen und Erfahrungen zu teilen. Zusätzlich hilft das Onlinetool „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“ Unternehmen, die Entwicklung einer familienbewussten Unternehmenskultur fortlaufend zu messen und weiterzuentwickeln.



Bundesfamilienministerin Dr. Franziska Giffey betont dazu: „Noch mehr als in normalen Zeiten brauchen Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben jetzt Zuverlässigkeit, aber auch Flexibilität. Berufstätige Eltern sind derzeit immensen Belastungen ausgesetzt. Keiner kann auf Dauer Arbeit, Kinderbetreuung und Homeschooling auf einmal leisten. Hier sollten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ihre Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeitregelungen, innovativen Schichtmodellen und angepassten Leistungserwartungen unterstützen. Mit Hilfe solcher Maßnahmen können sich zum Beispiel Mütter und Väter abwechseln. Die Toolbox unseres Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie gibt nützliche Tipps und Beispiele aus der Praxis zum betrieblichen Umgang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Erfahrungen zeigen: Unternehmen mit einer familienorientier-



ten Unternehmenskultur sind für die Herausforderungen der Coronakrise besser gewappnet.“

WIE UNTERNEHMEN IN DER KRISE IHREN ALLTAG MEISTERN

Neben konkreten Praxisbeispielen für Personaler*innen nimmt die Toolbox die

bietet praxisorientierte Toolbox an

Das Bundesfamilienministerium bietet eine Plattform zur Information und Weiterbildung rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Unternehmen auch Flexibilität und stellte etwa eine Mitarbeiterin frei, der kein Betreuungsangebot zur Verfügung stand. Für die Geschäftsführerin zeichnet

sich vor allem die Wichtigkeit guter Kommunikation ab: „Nur wenn wir miteinander reden, wissen wir, wer gerade welche Sorgen hat. Und dann lassen sich gemeinsam auch individuelle, gute Lösungen finden. Wir merken ganz deutlich, dass wir von unserer familienbewussten Unternehmenskultur profitieren, jetzt, wo wir alle besonders flexibel sein müssen.“

Dies stellt auch Björn Mylius fest. Der Kaufmann führt zusammen mit seiner Mutter den Familien-

betrieb SMV Sitz- & Objektmöbel GmbH in Löhne. So spüre sein Betrieb die Auswirkungen der Krise nicht so stark wie andere Unternehmen, habe aber festgestellt, dass insbesondere die internen Absprachen zwischen allen Führungskräften und den Teams enorm wichtig sind. „Wir informieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig und vollumfänglich über sämtliche Maßnahmen. Wie sieht es im Moment aus? Und wie soll es weitergehen? Das haben wir in den letzten Jahren auch schon so gehandhabt, nur vertiefen wir das im Moment und weiten es aus“, so Mylius. Die tägliche Arbeit wurde größtenteils ins Homeoffice ausgelagert, wenn auch für einen Teil der Belegschaft Kurzarbeit angemeldet werden musste. Der Fachhandel sei etwa von einem auf den anderen Tag weggebrochen. Die Umstellung war jedoch nicht sonderlich groß, da SMV schon lange eine flexible und familienfreundliche Personalpolitik umsetzt. Demnach musste man sich nicht auf Neuerungen einstellen, die Beschäftigten kannten die Angebote und wussten sie umzusetzen. ●

alltägliche Krisenbewältigung einiger Unternehmen unter die Lupe. Darunter die Zimmerei Norrenbrock aus dem niedersächsischen Vrees. Pauline Norrenbrock und ihr Mann haben zwar nicht mit Einbrüchen in der Auftragslage zu kämpfen, können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Handwerksbetrieb aber auch nicht ins Homeoffice schicken. So stehen sie vor der Herausforderung, die Kinderbetreuung der Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter trotzdem sicherzustellen. Dabei kommt dem Betrieb zugute, dass Familienbewusstsein ein großer Teil der Firmenphilosophie ist und vor fünf Jahren Arbeitszeitkonten eingeführt wurden. Väter wie Mütter können flexibel Überstunden auf das Arbeitszeitenkonto einzahlen und entsprechend nutzen, wenn sie Entlastung benötigen. An anderen Stellen zeigt das

[www.erfolgsfaktor-familie.de/
toolbox-vereinbarkeit-und-corona.html](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/toolbox-vereinbarkeit-und-corona.html)
fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de

Korrektur In der Ausgabe 7-8/2020 ist uns ein Fehler unterlaufen.

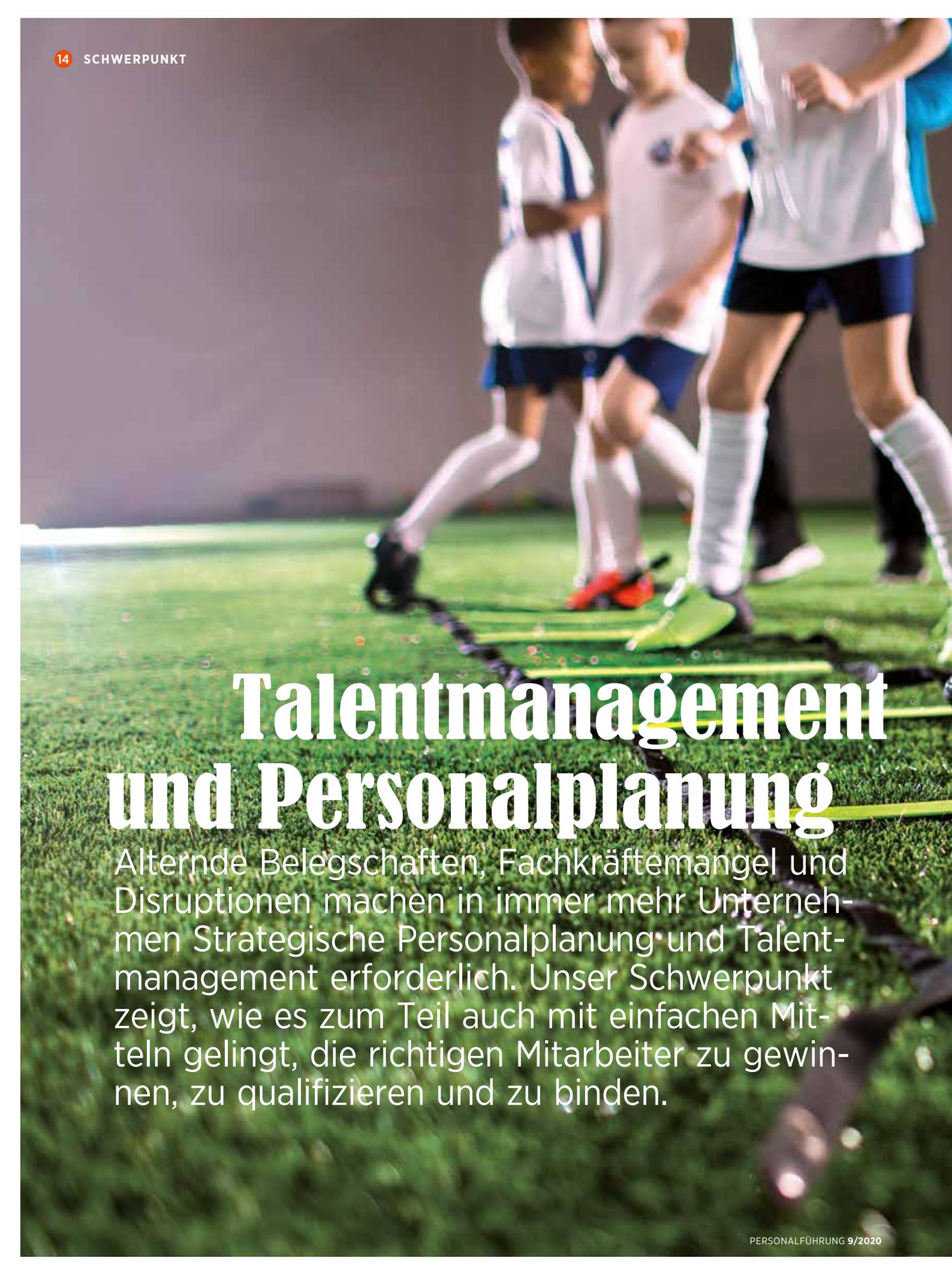
Beim Beitrag „Working Out Loud“ sind Funktionen und Unternehmenszugehörigkeiten der Autorinnen nicht korrekt genannt worden.

Luisa Furmanski ist HR Business Partner in der Auszubildendenkoordination bei thyssenkrupp Materials Services GmbH in Essen.

Franziska Hirsch ist Psychologin und arbeitet als Personalentwicklerin bei StepStone in Düsseldorf.

Michaela Thun ist Betriebswirtin (IHK) und als Personalreferentin für die Wuppertaler Bühnen und Sinfonieorchester GmbH tätig.

Wir bitten den Fehler zu entschuldigen.



Talentmanagement und Personalplanung

Alternde Belegschaften, Fachkräftemangel und Disruptionen machen in immer mehr Unternehmen Strategische Personalplanung und Talentmanagement erforderlich. Unser Schwerpunkt zeigt, wie es zum Teil auch mit einfachen Mitteln gelingt, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu qualifizieren und zu binden.



**Mehr zum Thema:
DGFP // HUMAN
Future Workforce Planning
Summit.digital
am 5. November 2020,
online**

Anmeldung unter
dgfp.de

Nachhaltige Personalstrukturen Transformationen und Krisen mit

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Geschwindigkeit, Corona wird diese Entwicklung auf dramatische Weise beschleunigen. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Perso-



Strategischer Personalplanung bewältigen

nalstruktur von Unternehmen und die von ihnen benötigten Kompetenzen. Mit Strategischer Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein flankierendes Talentmanagement, hat HR die Chance, diesbezügliche Strategiewerkarbeit essenziell mitzugestalten. Benedikt von Kettler, Autor des Buchs „Strategische Personalplanung“ und Managing Partner bei HUMAN, fasst seine Erfahrungen aus zahlreichen SPP-Projekten und mit personalplanerischen Reaktionen in der Coronakrise zusammen. HUMAN veranstaltet am 5. November 2020 gemeinsam mit der DGFP den „Future Workforce Planning Summit“ als Onlineveranstaltung.

DER AUTOR



BENEDIKT VON KETTLER ▶
Managing Partner
HUMAN HMN GmbH,
Heidelberg
▶ bvk@human.consulting

Die Coronakrise stellt ein enormes Risiko für die Beschäftigung dar, sie könnte 59 Millionen Arbeitsplätze in Europa in der einen oder anderen Form betreffen, etwa durch Arbeitslosigkeit oder Gehaltskürzungen (McKinsey 2020). Die Krise macht zudem Restrukturierung wieder zu einem Kernthema in vielen Unternehmen, gleichzeitig stecken die meisten Branchen mitten in einem tiefgreifenden Strukturwandel.

WORAUF STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG JETZT REAGIEREN MUSS

Die Automobilbranche bewegt sich in Richtung neuer Antriebsformen und Mobilitätskonzepte, die Energiewirtschaft weg von der Kern- hin zu erneuerbaren Energien und intelligentem Netzbetrieb, Versicherungen nutzen immer stärker KI, und der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel, allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser Skill Shift wird Millionen Menschen betreffen – und in vielen Fällen ein Skill Mismatch sein.

In Deutschland müssen jede vierte Frau und jeder dritte Mann bis 2030 in neue Berufsfelder eingearbeitet werden oder sich weiterbilden, so eine Studie vom Stifterverband (Kirchherr et al. 2018). Zudem ergänzt Technologie menschliche Arbeit oder ersetzt sie in immer mehr Bereichen sogar komplett. Neun Millionen derzeit noch bestehender Jobs könnten bis 2030 in Deutschland aufgrund von Automatisierung wegfallen. Allerdings könnten gleichzeitig bis zu zehn Millionen Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts und demografischer Faktoren entstehen (McKinsey 2019).

Angesichts des laufenden Strukturwandels und der Coronakrise sind aus der Sicht von HUMAN aktuell vor allem zwei Dinge zu tun:

„Intelligent“ auf Corona reagieren

Neben der Sicherstellung der Gesundheit aller Beschäftigten, dem Ermöglichen von Remote Work und der Schaffung effektiver Kommunikationsstrukturen, haben uns



Der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel.

viele Unternehmen in den letzten Wochen immer wieder folgende Fragen gestellt:

- Wie identifizieren wir jetzt die für uns kritischen Rollen?
- Wie können wir die personellen Folgen möglicher weiterer Infektionswellen je nach Region oder Altersgruppe vorhersagen?
- Welche Möglichkeiten der Reduktion von Personalkosten haben wir?
- Wie sieht unsere Personalstruktur bei einem V-, U- oder L-förmigen Verlauf des Erholungsszenarios aus?
- Wie passen wir die Belegschaft der neuen Realität an (neue Arbeitsmodelle, flexible Personalstrukturen, veränderte Organisationsstrukturen etc.)?

Mittelfristige Transformation weiter vorantreiben

Die oben beschriebenen Veränderungen in fast allen Branchen bleiben trotz Corona weiterhin bestehen. Die Entwicklungen beziehungsweise Transformationen werden sich sogar beschleunigen, beispielsweise im Hinblick auf die Digitalisierung von Leistungen oder die Roboterisierung jenseits von Fertigungshallen. Daraus er-

wachsen für die Unternehmen folgende Fragen:

- Welche Qualifikationen werden in Zukunft wichtig, um unsere Strategie umzusetzen?
- Wie viele Beschäftigte benötigen wir wann und an welchen Standorten?
- Wie soll unsere Belegschaft zusammengesetzt sein (z. B. Berücksichtigung demografischer Faktoren, Anteil interner und externer Beschäftigter)?

WIE SPP UND TM VERBUNDEN SIND

Daraus resultieren Themen beziehungsweise Fragestellungen, auf die im Rahmen

der Strategischen Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein zielgerichtetes Talentmanagement (TM), Antworten zu finden sind, um die neu zu definierende Personalstruktur erfolgreich umsetzen zu können.

Talentmanagement (TM) identifiziert, gewinnt, bindet, bewertet und entwickelt „Funktionseliten“. Der Begriff Funktionseliten ist nicht im arbeitsrechtlichen Sinn

(ausführlich Kettler 2018 und 2016):

- **Kapazitäten:** Wie viele Beschäftigte brauchen wir in den nächsten drei bis zehn Jahren?
- **Kompetenzen:** Welche Qualifikationen werden wichtig?
- **Komposition:** Wo, wann und in welcher Zusammensetzung brauchen wir die Mitarbeiter?
- **Kosten:** Welche Kosten verursacht unsere dann veränderte Personalstruktur?

des Begriffs Talentmanagement ist im Hinblick auf die Reichweite breit auf diejenigen Beschäftigtengruppen angelegt, die im Fokus der SPP stehen.

STATE OF THE ART

Einen Einblick in den grundlegenden Ablauf der Strategischen Personalplanung gewährt Kettler (2018) oder ist auf der Webseite von HUMAN zu finden. Dieses Grund-



Effektive Kommunikationsstrukturen schaffen die Voraussetzungen für Remote Work.

zu verstehen, sondern bezeichnet Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die entsprechend ihrer Kompetenzen adäquat an den „richtigen“ Plätzen eingesetzt sind. Talentmanagement bezieht sich demnach nicht nur auf den sogenannten Goldfischteich.

Strategische Personalplanung (SPP) hat zur Aufgabe, die Unternehmensstrategie in Personalanforderungen zu übersetzen. Die Unternehmensstrategie beantwortet das „Warum“: Warum brauchen wir mehr oder weniger Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen? Was sind die Geschäftstreiber, die unsere Personalbedarfe definieren? SPP beantwortet diese Fragen entlang der „4K“

Talentmanagement beantwortet entsprechende „Wie“-Fragen:

- Wie schließen wir unsere zukünftigen Talentlücken?
- Wie entwickeln wir unsere Beschäftigten gezielt weiter?
- Wie lange dauert der Qualifizierungsprozess? Besteht im Hinblick auf die übergeordneten Unternehmensziele ausreichend Zeit, kritische Skills intern zu entwickeln, oder müssen sie auf dem Markt gewonnen werden?

Talentmanagement ist der Prozess, wie Unternehmen ihren strategischen Personalplan umsetzen (Abb. 1). Diese Definition

gerüst beziehungsweise dieser Ablauf ist nach wie vor aktuell. Nur zwei Jahre später ist SPP jedoch deutlich schlanker und datenbasierter möglich sowie stärker im Strategieprozess zu verankern. SPP liefert heutzutage für die Geschäftsbereiche einen vielfach höheren Wert durch: aktives Management von Personalkosten, ganzheitlicher Blick auf die benötigten Talente der Zukunft, Szenarien bilden die Basis für Managemententscheidungen, objektives Forecasting durch Big Data (Abb. 2).

Folgende Punkte sind bei der Strategischen Personalplanung „State of the Art“ zu beachten:

1. Agiler Planungsansatz, agile Umsetzung

Sowohl SPP als auch TM sind Themen, die „geeignet“ sind, sich in Details zu verlieren. Wir haben dagegen gute Erfahrungen mit iterativen, agilen Planungsprozessen gemacht; insbesondere beim Forecasting von quantitativen und qualitativen Personalbedarfen.

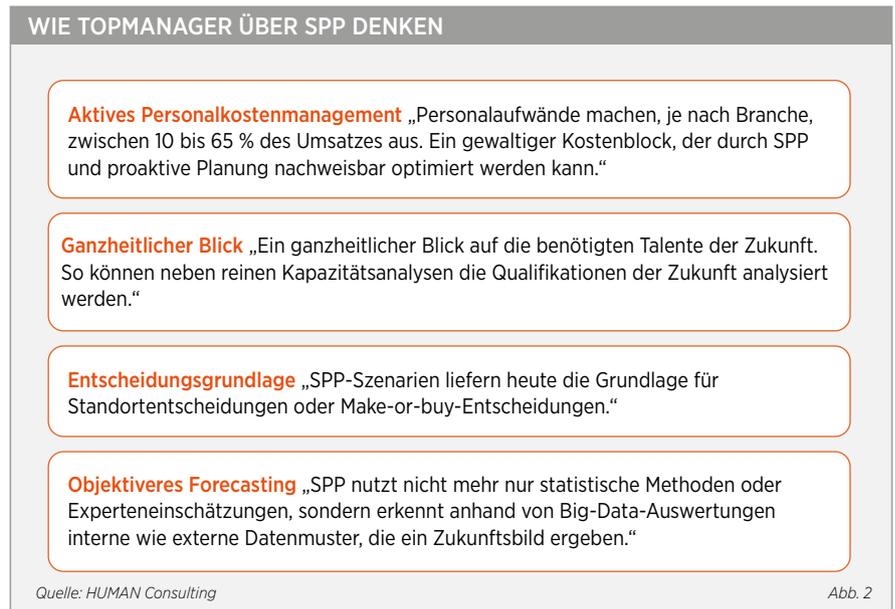
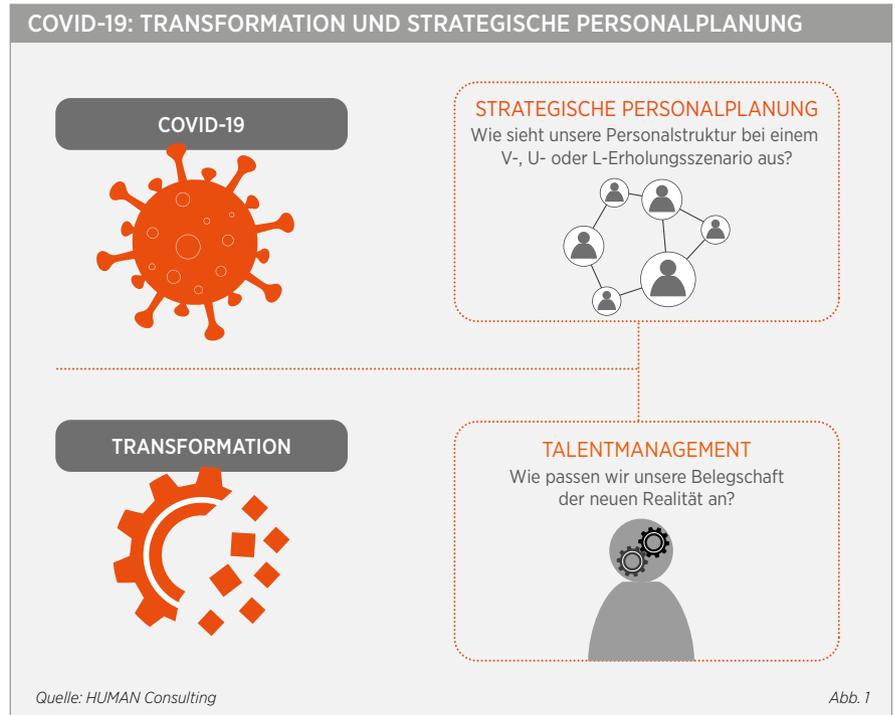
2. Analytics nutzen

Analytics kann beispielsweise dafür genutzt werden, zukünftig relevante Jobprofile zu bestimmen, etwa anhand der Auswertung von Stellenausschreibungen des Wettbewerbs oder anhand angemeldeter Patente. Durch Big-Data-Auswertungen werden zudem objektivere Empfehlungen im Talentmanagement ermöglicht, die vorher eher subjektiv in Personalentwicklungskonferenzen oder über vergleichsweise aufwendige manuelle Evaluationen von Kompetenzen und Karriereverläufen erfolgten.

Unternehmen sollten sich nach vorne wagen und erste Schritte in durch Big Data gestützte Personalbedarfsermittlungen machen. Hier können hervorragende Lerneffekte beispielsweise anhand von Sales Forecasts im Vertriebsbereich erzielt werden. Vergleichbar mit Wettervorhersagen wird bei Konsumgütern der Bedarf / Absatz für bestimmte Produkte und deren Preisspanne vorhergesagt. Teilweise gibt es dazu langjährige Erfahrungen, die Methodik lässt sich auf die Personalplanung übertragen.

3. Talentdefinition erweitern

Bei der Frage, was ein Talent ausmacht, werden Ausbildungen und Erfahrungen weniger wichtig, Lern- und Veränderungsbereitschaft rücken dagegen in den Mittelpunkt. Heterogene Talentprofile jenseits klassischer „Kaminausbildungen“ und „Kaminkarrieren“ sind inzwischen nicht nur immer akzeptierter, sondern auch notwendig, wenn Innovationen entstehen sollen. Zudem sollte die Talentdefinition mehr Reichweite haben. Sie sollte keiner zu engen, elitären Definition folgen, aber dennoch ausreichend fokussiert sein.

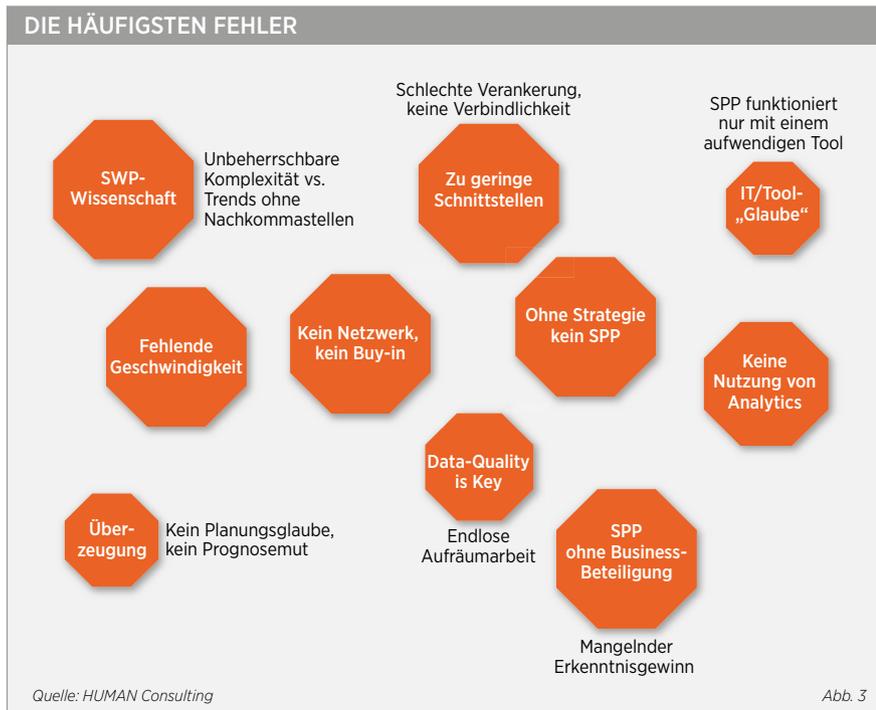


4. SPP und TM abgrenzen und zugleich Schnittstellen bestimmen

SPP ist keine Nachfolgeplanung auf der Mitarbeiterenebene. Sie liefert vielmehr Trendaussagen, wie sich Mitarbeitergruppen (Jobfamilien / Qualifikationscluster) in den nächsten drei bis zehn Jahren entwickeln werden. TM legt dagegen auf individueller Ebene fest, wie eine Personallücke, die beispielsweise durch SPP iden-

tifiziert wurde, geschlossen werden kann. Deshalb sollten TM und SPP auch innerhalb der HR-Organisation getrennte, aber gleichwohl eng miteinander verzahnte und durch Schnittstellen verbundene Bereiche sein.

5. SPP innerhalb des strategischen Planungsprozesses des Unternehmens verankern



zeigen folgende Beispiele guter Praxis aus unterschiedlichen Branchen:

Maschinenbauer: Flexible Personalstrukturen während Corona aufbauen

Das Beispiel des Familienunternehmens aus dem Bereich Maschinenbau zeigt, wie SPP in der Coronakrise frühzeitig geholfen hat, (1) die Personalkapazitäten zu flexibilisieren. Konkret wurde die Einsatzflexibilität crossfunktional gestärkt. Mitarbeiter aus den Salesbereichen unterstützen F&E, um nur ein Beispiel zu nennen. (2) Der genaue Qualifizierungsbedarf je Mitarbeitergruppe war aufgrund der vorgehenden SPP bekannt. Die Coronaphase wurde nun intensiv zur Weiterqualifizierung genutzt, um crossfunktional unterstützen zu können. (3) Es konnten mit geringem Aufwand und auf Wochenbasis neue Analysen zur Auswirkung der Coroneffekte auf die Personalbedarfe gefahren und so Kurzarbeit und Rückkehrszenarien just in time angepasst werden. Erst wenn die Auswirkungen eines Produktionsstopps, eines Nachfrageeinbruchs oder einer erneuten Infektionswelle in einzelnen Ländern auf die Personalstruktur bekannt sind, kann HR angemessen reagieren.

Logistikunternehmen:

Trendbasierter Blick nach vorne

Das global operierende Logistikunternehmen hat den Blick auf die Jobprofile der Zukunft bis ins Jahr 2030 mit dem Anspruch geworfen, Trendaussagen für die wichtigsten Beschäftigtengruppen zu erhalten. Wie verändert sich der Anteil an Lagerarbeitern und Zustellern, aber auch der von Experten und Managern? Was sind die wichtigsten Veränderungstreiber in der Branche? Auf diese Fragen hat das Unternehmen als Ergebnis einen Zielkorridor ermittelt: Es plant 25 bis 35 Prozent aller Aktivitäten bis 2030 zu automatisieren. Die Mitarbeiter müssen entsprechend auf neue Rollen und Anforderungen vorbereitet werden. Es ging bei diesen Analysen nicht um eine nachkommastellengenaue Betrachtung, sondern um das frühzeitige



Strategische Personalplanung entfaltet dann ihr volles Potenzial, wenn sie Teil des strategischen Unternehmensplanungsprozesses ist und zwischen der strategischen Unternehmens- und der langfristigen Finanzplanung verortet ist. Wichtig ist dabei, dass sie mittels eines „Veränderungswertemodells“ (s. Best Case Automobilbauer) nur in denjenigen Geschäftsfeldern angewendet wird, wo sich, gemessen an eindeutig definierten KPIs, die Welt auch wirklich verändert.

HÄUFIGE FEHLER

Soll Strategische Personalplanung im Unternehmen State of the Art sein beziehungsweise sich diesem Niveau annähern, sind

folgende Fehlerquellen beziehungsweise Versäumnisse (Abb. 3), die wir in der Praxis häufig beobachten, zu vermeiden: Daten und Analyticstechnologien werden nicht genutzt; SPP wird zur reinen „HR-Übung“, indem das Business außen vor gelassen wird; zu hohe Komplexität (bspw. durch die Nutzung zu komplexer Kompetenzmodelle oder Jobfamilienstrukturen). Auch der Wunsch, nachkommastellengenaue Prognosen zu erstellen, erhöht die Komplexität enorm.

BEISPIELE GUTER PRAXIS

Wie Unternehmen ihren Personalbedarf State of the Art strategisch geplant oder schnell auf die Coronakrise reagiert haben,

Erkennen von Trends und die Ausrichtung des zukünftigen Talentmanagements auf die wichtigsten Veränderungsgruppen.

Automobilzulieferer:

Nur das planen, was sich verändert

Einer der größten deutschen Automobilzulieferer hat SPP eingeführt und schnell festgestellt, dass es in keinem Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht, wenn das Gesamtunternehmen einem jährlichen SPP-Prozess unterzogen wird. Stattdessen wurde nur in denjenigen Bereichen des Unternehmens SPP durchgeführt, die sich auch tatsächlich verändern werden.

Aber wie wird Veränderung definiert? Dazu haben wir ein „Veränderungswertemodell“ entwickelt. Darin sind Werte wie Wachstum, Produktveränderung und Automatisierungsgrad definiert. Nur wenn vorher festgelegte Schwellenwerte überschritten werden, wird eine Strategische Personalplanung durchgeführt. Nur in diesen Fällen wird davon ausgegangen, dass sich auch die Personalstruktur verändern wird.

Das Ergebnis ist ein im Aufwand deutlich reduzierter SPP-Ansatz, der mit vertieften Analysen wirkliche Insights für die sich verändernden Geschäftsbereiche liefert. Unnötige „Alles-bleibt-beim-Alten“-Analysergebnisse gehören der Vergangenheit an. HR wird damit unverzichtbarer Teil des Unternehmensplanungsprozesses.

Bank: Analytics in SPP und TM nutzen

Die europäische Bank nutzt People Analytics im Rahmen ihrer Strategischen Personalplanung, um die ideale Filialbesetzung zu finden. Die Bank hat die Leistungsdaten der Filiale mit Mitarbeiterdaten (demografische Daten, aber auch Performancedaten) verbunden und dadurch ein Muster für die jeweils beste Filialbesetzung ermittelt. Diese Filialbesetzung hat messbar positiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Einheit, die Kundenzufriedenheit und andere Leistungsindikatoren. Das ist aus unserer Sicht „Next-Level“-Personalplanung.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: JETZT PRAGMATISCH STARTEN

Bricht mit Corona eine Phase mit neuen Arbeitsformen an? Wir denken ja. Zumindest zwingt die Krise die Unternehmen dazu, ihre Personalstrukturen und ihre Arbeitsorganisation neu zu überdenken. Das kann nicht von heute auf morgen geschehen, aber Unternehmen, die jetzt entschlossen handeln und die folgenden Maßnahmen bis hin zur Einführung von SPP als Regelprozess ergreifen, werden gestärkt aus der Krise hervorgehen (Abb. 4):

Reduzieren Sie Beschäftigungsrisiken:

- Identifizieren Sie, welche Beschäftigungsgruppen besonders geschäftskritisch („show-stopper“ oder nicht kurzfristig ersetzbar Gruppen etc.) und welche am stärksten von den Coronaauswirkungen betroffen sind.
- Führen Sie eine Szenarioplanung für die relevantesten Gruppen durch: Wie entwickelt sich unser Personalbestand? | Welche Bedarfe haben wir bei unterschiedlichen Szenarien der Erholung? | Wo ergeben sich die größten Über- oder Unterdeckungen?
- Hinterlegen Sie die Kosten.
- Bieten Sie Ihrem Management proaktiv Analysen an und fragen Sie die Bereiche, welche weiteren Auswertungen benötigt werden.
- Aktualisieren Sie während der Coronakrise beziehungsweise beim Herunterfahren der Einschränkungsmaßnahmen die Planung auf einer zwei- oder vierwöchigen Basis.

Flexibilisieren Sie Ihre Personalstruktur (auf Basis der Analysen s.o.)

- Realisieren Sie Transferpotenziale innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens, wie dies beispielsweise McDonald's und Aldi in Deutschland getan haben.
- Passen Sie Übernahme-, Rekrutierungs- und kurzfristige Flexibilisierungsmöglichkeiten an, beispielsweise mittels Zeitkontenabbau oder Minisabbaticals.

- Nutzen Sie Zeitarbeit und Freelancer für kurzfristige Einsätze.

Führen Sie Strategische Personalplanung als Regelprozess ein und verzahnen Sie von Beginn an SPP und Talentmanagement:

- Entwickeln Sie ihr unternehmensspezifisches SPP-Modell und binden Sie Ihr Talentmanagementteam mit ein.
- Verproben Sie SPP in zwei bis drei Pilotbereichen agil und innerhalb von zwei Wochen.
- Arbeiten Sie im ersten Schritt mit der vorhandenen Datenbasis und entwickeln Sie einen pragmatischen Plan zu Ausbau und Vereinheitlichung der Daten (schrittweise in 3 bis 6 Monaten, ggf. auch über einen längeren Zeitraum).
- Nutzen Sie HR-Analytics dort, wo es einen klaren Beitrag leisten kann (bspw. bei der Analyse von Skills oder der Arbeitsmarktverfügbarkeit).
- Verankern Sie SPP im Prozess der Unternehmensplanung.
- Nutzen Sie externe Unterstützung etwa bei Ad-hoc-Analysen (innerhalb von 48 Stunden) oder bei der Einführung eines pragmatischen, datenbasierten SPP-Ansatzes. ●

Literatur

- Kettler von, B. (2018): Future Workforce Planning. Die größte Chance für HR. Mit strategischer Personalplanung Transformationen aktiv gestalten, in: Personalführung (51) 9, 20-25
- Kettler von, B. (2016): Strategische Personalplanung, Stuttgart
- Kirchherr, J. W. et al. (2018): Future Skills. Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2020): Safeguarding Europe's livelihoods. Mitigating the employment impact of COVID-19, www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/safeguarding-europes-livelihoods-mitigating-the-employment-impact-of-covid-19 (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2019): The future of women at work. Transitions in the age of automation, www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation (Stand: 5.5.2020)

DGFP // Kompetenzforum.digital

Mobiles Arbeiten

Wie Unternehmen den richtigen Rahmen für Homeoffice und mobiles Arbeiten schaffen.

6.10.2020, 9:00–13:00 Uhr

NEU:
als Online-
Konferenz

Wie lassen sich mobiles Arbeiten und Homeoffice im Betrieb auch langfristig gut organisieren? Wie ist die Akzeptanz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften in Nicht-Krisenzeiten? Welche rechtlichen Aspekte gilt es zu beachten? Und wie lassen sich Belegschaften fit machen für den Wechsel zwischen Homeoffice und der Arbeit im Büro?

Das DGFP // Kompetenzforum.digital „Mobiles Arbeiten – Wie Unternehmen den richtigen Rahmen für Homeoffice und mobiles Arbeiten schaffen“, bringt als Online-Veranstaltung für Sie an einem Vormittag Arbeitsrechts- und Arbeitsschutzexperten sowie HRler aus namhaften Unternehmen wie DB Cargo, Merck und TÜV Nord zusammen, die in der Konzeption und Umsetzung mobiler Arbeitskonzepte erfahren sind. Partizipieren Sie von ihrem Wissen, fragen Sie nach und diskutieren Sie live mit unseren Referentinnen und Referenten!

Im Fokus:

- // **Die rechtlichen Rahmenbedingungen:** Homeoffice vs. mobiles Arbeiten, Gefährdungsbeurteilung, Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, Daten- und Informationsschutz, Arbeitszeit, Haftungsfragen etc.
- // **Der richtige Umgang mit dem Homeoffice:** Unterstützungsangebote, Abgrenzungs- und Überlastungssituationen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.
- // **Die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis:** Betriebsvereinbarungen, Auswahlkriterien, Arbeitszeit, Nicht-erreichbarkeit, Implementierung, Stolpersteine etc.

Tagungsgebühr: € 310,- Mitglieder DGFP e.V. // € 440,- Nichtmitglieder

Frühbuchervorteil bis 8.9.2020: € 250,- Mitglieder DGFP e.V. // € 350,- Nichtmitglieder

Anmeldung unter www.dgfp.de/kf-digital-mobiles-arbeiten

Jetzt zum
attraktiven
Online-Preis
buchen!

Medienpartner:

PERSONAL
FÜHRUNG

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Linkstraße 2 // 10785 Berlin

Antje Kerber // Fon +49 176 15978130 // E-Mail veranstaltungen@dgfp.de

www.dgfp.de



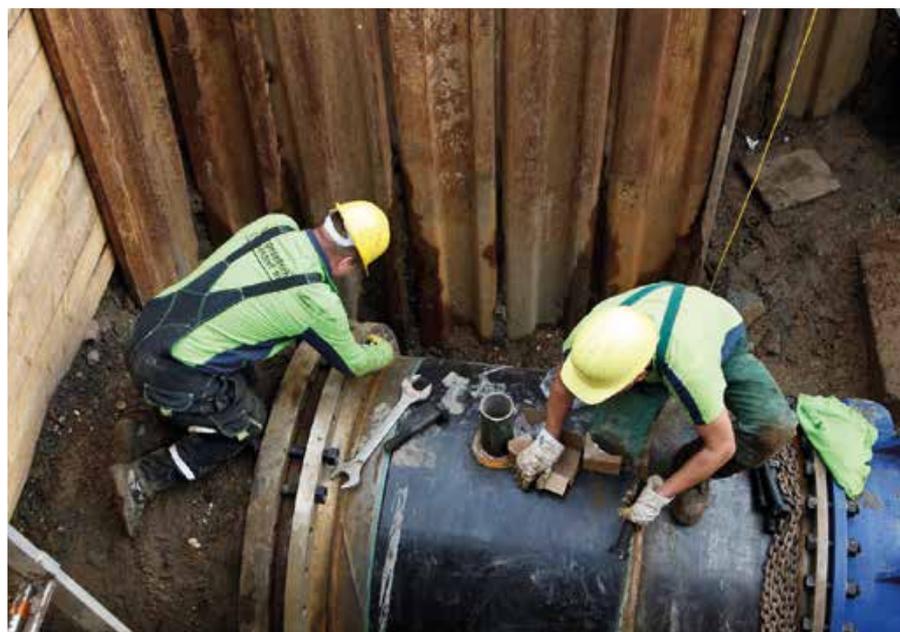
SPP-Einführung

Stadtwerke Düsseldorf erneuern Grundlage ihrer HR-Initiativen

Die Stadtwerke Düsseldorf verfolgen als Strategie die konsequente Positionierung als Infrastrukturentwickler und -dienstleister für die Region. Dazu gehören die Fortführung und Stärkung der bestehenden Geschäftsmodelle ebenso wie die Entwicklung neuer. Eine große Herausforderung besteht darin, dass bis 2027 ein Drittel der Beschäftigten das Unternehmen altersbedingt verlassen wird. Das anspruchsvolle Bewerberfeld für Schlüsselfunktionen stellt eine weitere Herausforderung dar. Vor diesem Hintergrund haben die Stadtwerke vor drei Jahren entschieden, ihre Personalplanung strategisch auszurichten. Dr. Charlotte Beissel, Leiterin Personal, gibt einen Einblick in die etappenweise Einführung der Strategischen Personalplanung.



in Etappen



Angesichts der voranschreitenden Digitalisierung, des absehbaren altersbedingten Ausscheidens eines Drittels der Beschäftigten und eines attraktiven regionalen Arbeitsmarkts, war Handlungsdruck bei den Stadtwerken Düsseldorf vorhanden.

In den Workshops zur Erarbeitung einer Personalstrategie für die Stadtwerke Düsseldorf (2 300 Beschäftigte) war die Frage, wofür wir das tun, der sprichwörtliche „Elefant im Raum“. Wofür rekrutieren wir langfristig das von den Fachbereichen beantragte Personal? Wofür bilden wir langfristig aus und qualifizieren wir weiter? Eine an der Unternehmensentwicklung orientierte Konzeption für die wesentlichen Personalprozesse Rekrutierung, Ausbildung und Talentmanagement war bis dahin wenig strategisch ausgerichtet. Als das als zentrales Thema einmal identifiziert war, stand am Ende der gemeinsamen Arbeit fest: Wir benötigen das Projekt Strategische Personalplanung (SPP) als Grundlage für alle anderen HR-Initiativen.

Die SPP soll die Personalfunktion der Stadtwerke Düsseldorf perspektivisch in die Lage versetzen, die Unternehmensstrategie zu unterstützen und in konkrete Personalbedarfe (quantitativ / qualitativ) zu übersetzen, sich als Partner und Steuerungsfunktion zu etablieren und wesentliche Personalprozesse wie Talentmanagement oder Rekrutierung effizient und wertschöpfend anzubieten.

Angesichts der voranschreitenden Digitalisierung, des absehbaren altersbedingten Ausscheidens eines Drittels der Beschäftigten und eines attraktiven regionalen Arbeitsmarkts, war Handlungsdruck vorhanden. Um den „Sense of Urgency“ dem Vorstand aufzuzeigen und ihn als Auftraggeber für das Projekt zu gewinnen, erwies es sich als zielführend, mithilfe von HR Analytics in die Zukunft zu schauen.

Diese Analysen und Simulationen der Beschäftigtenstruktur, des regionalen Arbeitsmarkts und einzelner Qualifikationen veranschaulichten die Bedeutung einer vorausschauenden Personalplanung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Daraufhin wurde in einem weiteren vorbereitenden Termin mit dem oberen Management erörtert, dass eine SPP nur im Zusammenwirken mit der Unternehmensstrategie nutzenstiftend sein kann und die ausschließliche Konzentration auf Kostenaspekte kontraproduktiv wäre.

Diese Analysen und Simulationen der Beschäftigtenstruktur, des regionalen Arbeitsmarkts und einzelner Qualifikationen veranschaulichten die Bedeutung einer vorausschauenden Personalplanung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Daraufhin wurde in einem weiteren vorbereitenden Termin mit dem oberen Management erörtert, dass eine SPP nur im Zusammenwirken mit der Unternehmensstrategie nutzenstiftend sein kann und die ausschließliche Konzentration auf Kostenaspekte kontraproduktiv wäre.

ERFOLGSRELEVANTE HANDLUNGSFELDER

Mit der Beauftragung einer SPP für die Stadtwerke begann deren Einführung in drei Etappen. Drei erfolgsrelevante Handlungsfelder wurden nacheinander in wechselnden Projektteams – bestehend aus Kolleginnen und Kollegen aus dem Business sowie den Bereichen Finanzen und IT – unter der Federführung von HR bearbeitet.

(1) Integration von Personal- und Finanzplanung. Erster wesentlicher „Game Changer“ für das Projekt war die umfassende Integration der Personalplanung in den Planungsprozess des Unternehmens. In der neuen Wirtschaftsplanung sind nun Personal- und Finanzplanung zusammengeführt. Auftraggeber dieses Integrationsprozesses war der Finanzvorstand und Arbeitsdirektor der Stadtwerke Düsseldorf.

Die Herausforderung für HR bestand darin, nicht nur nach Organisationseinheiten funktional zu planen, sondern die Planung auch für strategische Geschäftsbereiche (sog. Steuerungsbereiche) vorzunehmen. Dafür erhielt HR zunächst die alleinige Zuständigkeit für die Verarbeitung der eingespielten Personalplanungsdaten. Darüber hinaus wanderte die Zuständigkeit für die Übersetzung der funktionalen Personalplanung in die strategische Steuerungsbereichssicht des Unternehmenscontrollings zum Personalcontrolling in HR.

Diese hinzugewonnene Kompetenz ermöglichte eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ zwischen Business, Finanzen und HR. Durch die Einbindung von HR in die Planungsdiskussionen, das Beisteuern relevanter Kennzahlen oder die transparente Darstellung von Stellen und Kosten konnte sofort ein Mehrwert für die Bereichsstrategien generiert werden. Zudem wurden Risiken minimiert, wie etwa unterjährige Planabweichungen, die durch die bisher getrennten Planungsprozesse latent bestanden.

(2) Festlegung des „Single Point of Truth“ für die Planungsdaten. Das zweite erfolgskritische Handlungsfeld bestand in der Herstellung einer leistungsfähigen Systeminfrastruktur für die Strategische Personalplanung. Bereichs- und Abteilungsdenkweisen hatten zu einer historisch gewachsenen heterogenen IT-Systemlandschaft innerhalb des Personalbereichs geführt. Das Planungstool war nur unzureichend mit den HR-Prozessdaten verbunden, Daten wur-

DIE AUTORIN



DR. CHARLOTTE BEISSEL ▶
Leiterin Personal, Stadtwerke
Düsseldorf AG
▶ cbeissel@swd-ag.de

den redundant verwaltet. Die Folgen waren Informationsasymmetrien, mangelnde Transparenz und ein hoher administrativer Aufwand, der wiederum zu langen Vorbereitungszeiten führte. Flexible Reaktio-

nen auf Planänderungen oder Simulationen waren so nicht möglich.

Eine Optimierung wurde in der zweiten Einführungsstufe gemeinsam mit der IT

erreicht. Dazu wurden zunächst die HR-Prozessdaten strukturiert und so viele wie nötig standardisiert. Für die passende Systemlandschaft wurde SAP HCM als das intern führende System definiert. Die damit einhergehende Festlegung eines „Single Point of Truth“ war schließlich die entscheidende Weichenstellung. Damit gelang es, Informationsasymmetrien abzubauen: Alle Beteiligten bekamen Zugriff auf die gleichen Daten und sind seither für ihren Bereich beziehungsweise auf ihrer granulareren Ebene sprachfähig.

Als nächste Schritte folgten die Umsetzung der Personalplanung zentral im Business Warehouse, die Integration der Planungsumgebung in den Manager Self Service der Führungskraft, eine flexible und transparente strategische Maßnahmenplanung und die Überführung der Planungsergebnisse auf Bedarfsseite in das Organisationsmanagement.

Inzwischen kann die Personalstrategie jedes Fachbereichs auf der Basis von HR-Prozessdaten mit der entsprechenden Mengen- und Kostenplanung im System dargestellt werden. Das ermöglicht die Durchführung eines kundenorientierten strategischen Planungsprozesses. Zur weiteren, kontinuierlichen Verbesserung der Datenqualität wurde die systemintegrierte Planung zuletzt an dem Zyklus des Qualitätsmanagements (sog. PDCA-Zyklus) ausgerichtet. Der integrative Personalplanungsansatz verläuft im System nun in den folgenden Schritten:

- ▶ Hochrechnung des aktuellen Personalbestands in Mengen und Kosten,
- ▶ Klärung strategischer Herausforderungen je Hauptabteilung,
- ▶ Analyse des zukünftigen Bestands und Bedarfs,
- ▶ Definition strategischer Maßnahmen,
- ▶ Freigabe der Wirtschaftsplanung mit Abgleich zur Unternehmensstrategie,
- ▶ Anpassung der Bedarfe im Organisationsmanagement.



Die Herausforderung für HR bestand darin, nicht nur nach Organisationseinheiten funktional zu planen, sondern die Planung auch für strategische Geschäftsbereiche vorzunehmen.

DER KRAFTWERKSBEREICH ALS PILOTPROJEKT

(3) Gemeinsame Entwicklung durch Business und HR. Zwar liefern die aufgezeigte Vorbereitung und Durchführung der SPP wichtige Grundlagen und Informationen für alle weiteren Personalprozesse; der wesentliche Wertbeitrag Strategischer Personalplanung liegt jedoch in den Erkenntnissen, die das Business im Planungsprozess gewinnt. Die Umsetzung der SPP muss daher pragmatisch und praxisnah sein.

Da die konstruktive Zusammenarbeit von HR, Finanzen und Business für das Gelingen entscheidend ist, wurde beschlossen, den SPP-Prozess erst einmal zu pilotieren. Gemeinsame Entwicklung der SPP und erste Erfahrungen mit dem Tool erschienen zielführender als ein groß angelegter Roll-out. Die Auswahl für das Pilotprojekt fiel auf den Kraftwerksbereich mit einem hohen Altersdurchschnitt, wenig Veränderungen und interessanten strategischen Treibern (Digitalisierung und Anlagenneubau) (Abb.).

Im Verlauf des Pilotprojekts kam es zu den folgenden gewünschten Erkenntnissen für die Einführung des SPP-Prozesses im Gesamtunternehmen:

- ▶ Die Festlegung von Jobfamilien sowie die Zuordnung von Stellen führten zu zeitintensiven Diskussionen. Daher wurde beschlossen, die Jobfamilien für das restliche Unternehmen in einem Werkstattformat in Sprints zu erarbeiten.
- ▶ Die Definitionen relevanter Kategorien, wie beispielsweise Personalbestand, Bedarfsplanung oder Gap-Closing, müssen feststehen und allen Beteiligten für ein einheitliches Verständnis kommuniziert sein.
- ▶ Die Qualität der Daten ist ausschlaggebend.
- ▶ Wird der individuelle Nutzen der Strategischen Personalplanung für einen Fachbereich während der Implementierung herausgearbeitet, steigt die Akzeptanz und wächst die Anzahl der Befürworter im Unternehmen.

SPP DER STADTWERKE DÜSSELDORF IM PILOTBEREICH		
PROZESSSCHRITT	INSTRUMENT	ERGEBNISSE AUS PILOTEN
Erfassung und Analyse Business-Treiber	FRAGEBOGEN	Strategische Treiber wurden gemeinsam mit dem Pilotbereich abgeleitet (anhand eines entwickelten Fragebogens und der Durchführung eines Interviews) und bildeten die Grundlage für die Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs.
Entwicklung, Validierung und Umsetzung Jobfamilien	JOBFAMILIEN	Jobfamilien für den Pilotbereich wurden mit dem Business abgestimmt und das bestehende Personal / bestehende Stellen (aus dem aktuellen Stellenplan) diesen Jobfamilien zugeordnet.
Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs in der jeweiligen Jobfamilie	PERSONAL-BEDARF	Die zukünftigen Personalbedarfe wurden pro Jobfamilie durch den Pilotbereich festgelegt. Die Festlegung des Personalbedarfs erfolgte in einem Zehnjahreszeitraum.
Simulation des aktuellen Personalbestands	PERSONAL-BESTAND	Der aktuelle Personalbestand des Pilotbereichs wurde auf Basis folgender Daten mithilfe von Microsoft Excel simuliert: geplante Abgänge der nächsten zehn Jahre (Regelaltersgrenze, Reservestellen, temporäre Stellen) / Austritte langjährig Versicherter (45 Beitragsjahre) / Produktivitätsausfälle durch Krankheit und Fluktuation.
Gap-Analyse	GAP	Gaps zwischen Personalbedarf und Personalbestand konnten je Simulation ermittelt werden (Minimum und Maximum).
Erkenntnisse aus Gap-Analyse und Ableitung von Maßnahmen	MASSNAHMEN-LISTE	Besprechung des Gap-Closing sowie finales Festhalten von konkreten Handlungsbedarfen und Maßnahmen für die Besetzung der Planstellen in den nächsten zehn Jahren (inkl. Abbau von Stellen, Umwandlung von Stellen, Wiederbesetzungen und Zusatzbedarfe).

Quelle: Stadtwerke Düsseldorf / Beissel Abb.

Das Projektteam hat die Erkenntnisse aus dem Piloten genutzt, um das Konzept für den Roll-out der SPP anzupassen. Außerdem konnten wir im Nachgang festlegen, welche IT-Lösung für die Unterstützung der SPP am besten zum Gesamtunternehmen passt. Es hat sich gezeigt, dass der SPP-Prozess aktuelle und zukünftige Anforderungen erfüllt, „sauber“ an die integrierte Finanz- und Personalplanung andockt, zukünftig eine effizientere operative Planung und die Implementierung eines rollieren-

den Forecast ermöglicht. Bei diesem kann unterjährig beziehungsweise in Echtzeit überprüft werden, ob Maßnahmen (Einstellung, Umgruppierung etc.) noch den Zielen entsprechen.

SPP ALS QUALIFIZIERUNGS- UND CHANGE-PROZESS

Neben den drei erfolgsrelevanten Handlungsfeldern, die bei den Stadtwerken Düsseldorf in Etappen bearbeitet wurden, sol-

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

len zum Abschluss dieses Praxisberichts zwei weitere Aspekte für die gelingende Einführung einer SPP ergänzt werden.

(1) Die Einführung einer SPP bei den Stadtwerken Düsseldorf wurde im Wesentlichen durch HR selbst umgesetzt. Dies bringt eine Befähigung und Weiterqualifizierung des gesamten Personalbereichs mit sich. Durch die Umsetzung der SPP sind vor allem die HR Business Partner gefordert, sie müssen sich mit der Unternehmensentwicklung, Ergebnistreibern und Markttrends beschäftigen, um in den Planungsgesprächen auf Augenhöhe mit dem Business diskutieren zu können. Für eine nachhaltige Implementierung des SPP-Prozesses sollten daher externe Beratungen, wenn sie hinzugezogen werden, unbedingt einen „Train-the-Trainer-Ansatz“ verfolgen, um die HR-Mitarbeiter für diese Aufgabe zu befähigen.

(2) Die mit der SPP einhergehende Herstellung von Transparenz – etwa über strategische Entscheidungen, Datenqualität oder Planergebniserreichung – kann je nach Unternehmenskultur erheblichen Widerstand innerhalb von HR sowie im Gesamtunternehmen hervorrufen. Es empfiehlt sich daher, die Einführung von SPP als unternehmensweiten Change-Prozess zu verstehen und entlang der für Veränderungsprozesse typischen Phasen aktiv zu managen. Gelingt die Einführung der Strategischen Personalplanung, kann dieser Prozess einen wesentlichen Beitrag zur Transformation des gesamten Unternehmens darstellen.

NUTZEN UND FAZIT

Der Pilot im Kraftwerksbereich hat erste evidenzbasierte Ergebnisse gebracht, die bereits in der Personalplanung berücksichtigt werden. Nach der Präsentation der Etappenergebnisse wurde vom Vorstand das Roll-out der SPP für die Stadtwerke Düsseldorf insgesamt beauftragt. Die Einführung der Strategischen Personalplanung stellt sich im Hinblick auf die Transformation der HR-Funktion der Stadtwerke Düsseldorf bereits als die „Mutter aller Personalprozesse“ dar.

Die damit einhergehenden Erfordernisse haben den Reifegrad der Prozesse, Daten und IT-Systeme signifikant erhöht. Orientierung und Konzeption aller darauf basierenden Personalprozesse wie Rekrutierung, Ausbildung und Talentmanagement sind verbessert worden. Dies führt sukzessive zu einer effizienteren und kundenorientierteren Aufgabenwahrnehmung. HR sitzt nunmehr bei den strategischen Planungsgesprächen mit am Tisch und kann Mehrwertleistungen durch eine größere Datentransparenz, Forecasts oder Szenarien anbieten. ●

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de



Neue Wege in der Talententwicklung



Die Talent Community der Zürcher Kantonalbank



Mit der Etablierung der neuen Führungsidee „Performance & Entwicklung“, bei der Zürcher Kantonalbank sind Zielvereinbarungen und die jährliche Performance Evaluation abgeschafft worden. Nun werden bei der Bank auf der Basis von Dialogformaten für die Führungskräfte alle Talente sichtbar gemacht. Mit der Talent Community, über die Boris Billing, Leiter Entwicklung & Transformation der Zürcher Kantonalbank, in seinem Beitrag berichtet, hat die Bank eine Angebotsplattform geschaffen, damit die identifizierten Talente ihr Potenzial nutzen und entfalten können.

DER AUTOR



BORIS BILLING ▶
 Leiter Entwicklung &
 Transformation der
 Zürcher Kantonalbank
 ▶ boris.billing@zkb.ch



Im Spätsommer 2016 haben wir im Managementkreis der Zürcher Kantonalbank intensiv darüber diskutiert, wie wir in der Führungsarbeit und mit unseren Führungssystemen auf die sich wandelnden Anforderungen reagieren und unseren Erfolg weiter verbessern können. Wir haben gemerkt, dass wir mit dem vorhandenen Führungsprozess – fokussiert auf individuelle, vergleichsweise starre Zielvereinbarungen, zwischenzeitliches Feedback und retrospektive Leistungsbeurteilung am Ende eines Jahrs – keinen wirklichen Nutzen stiften. Das Ganze kam vielmehr einer administrativen Angelegenheit gleich.

Darüber hinaus hinderte uns der Prozess in dieser Form, den Weg hin zu mehr Flexibilität, Agilität und Eigenverantwortung sowie einer in die Zukunft gerichteten Personalentwicklung erfolgreich zu gestalten. Nicht zuletzt stand die Frage im Raum, ob es noch angemessen ist, erwachsenen Menschen und mündigen Mitarbeitenden in einer komplexen, sich laufend verändernden Welt am Ende eines Jahrs eine

(Schul-)Note für ihr Verhalten und ihre vergangene Leistung zu erteilen.

VERTRAUEN IN DEN MITTELPUNKT RÜCKEN

Im Managementkreis der Bank haben wir vor diesem Hintergrund und nach intensiver Reflexion entschieden, einen neuen Weg in der Führungsarbeit und bei unseren Führungssystemen zu gehen. Zentral war, Antworten auf die Frage zu finden, wie wir die Performance der Zürcher Kantonalbank und zugleich die Entwicklung unserer Mitarbeitenden weiter steigern beziehungsweise verbessern können. Der Entscheid, einen neuen Weg in unserer Führungsarbeit zu gehen, ist eingebettet in eine schon länger geführte Diskussion, wie wir unsere Vertrauenskultur weiterentwickeln und für den Erfolg der Bank nutzen können. Im Vergleich zu anderen Banken, das zeigen meine Erfahrungen aus langjähriger Beratungsarbeit, ist unsere interne Zusammenarbeit sehr menschlich und durch intensive persönliche Kontakte, unabhängig von Hierarchie, geprägt.

Vertrauen zu unseren Mitarbeitenden hat in unserer Bank einen sehr hohen Stellenwert. Wir bezeichnen uns als die „nahe Bank“ und sind im Kanton auch deswegen sehr glaubwürdig, weil wir dies intern leben. Der Weg, den wir mit dem Framework Performance & Entwicklung und neuerdings mit unserer Talent Community gehen, ist vor diesem Hintergrund zu sehen und die konsequente Fortsetzung einer längeren Unternehmensgeschichte, die auf Vertrauen basiert.

PERFORMANCE & ENTWICKLUNG

Im Grundsatz geht es bei Performance & Entwicklung darum, einen kontinuierlichen Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu etablieren, der auf die Zukunft gerichtet ist, zeitnahes Feedback in beide Richtungen ermöglicht und vor allem die Entwicklung sowie Kompetenzerweiterung unserer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rückt. Performance & Entwicklung basiert auf folgenden Säulen, auf deren Basis wir unterschiedliche Aktivitäten im Alltag realisieren:



Wer bei der Zürcher Kantonalbank ein Talent ist

In der Zürcher Kantonalbank erbringen Talente in der aktuellen Funktion eine ausgezeichnete Leistung und zeigen ein vorbildliches Verhalten. Zudem wird den Mitarbeitenden überdurchschnittliches Potenzial attestiert, in einem Zeitraum von etwa drei Jahren eine deutlich höhere beziehungsweise verantwortungsvollere Funktion übernehmen zu können. Talente haben unserem Verständnis nach ambitionierte Karriereziele hinsichtlich einer Fach-, Führungs- oder Projektlaufbahn. Sie engagieren sich deutlich über ihren Verantwortungsbereich hinaus (Motivation). Talente lernen und begreifen schnell und können neue Erfahrungen und neu Gelerntes wirkungsvoll umsetzen. Sie können neuartige komplexe Problemstellungen präzise analysieren und zielführende Lösungen finden (Lernfähigkeit). Talente haben ausgeprägte Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen (Kriterium Kompetenz).

Strategietransfer: Wir sorgen dafür, dass jeder Mitarbeitende seinen Beitrag im Kontext der Strategie der Bank und deren Businessschwerpunkte kennt und eine sinnhafte Orientierung für sein Handeln mittels zentraler Aktivitäten (Apps, Videos, interne Kommunikation etc.) sowie kontinuierlicher Dialoge als Alltagsaufgabe von Führung angeboten bekommt.

Mitarbeitende im Zentrum: Fokussiert auf Führungskräfte, haben wir verschiedene Dialogformate etabliert, mit denen wir explizit die Zukunft antizipieren. In den Führungskreisen reden wir über die Entwicklungsrichtungen und -notwendigkeiten unserer Mitarbeitenden und über zukünftige Anforderungen an unsere Teams. Wir sprechen auch über spezifische Gruppen von Mitarbeitenden, denen wir besondere Aufmerksamkeit schenken wollen. Das sind beispielsweise unsere Talente (Kasten S.33) oder unsere Leistungsträger, die heute beziehungsweise in Zukunft den Erfolg unserer Bank stark prägen.

All dies erfolgt ohne großen administrativen Aufwand und liegt in der Verantwortung

der Geschäftseinheiten. Wichtig ist, dass die entsprechenden Ergebnisse immer wieder in der alltäglichen Führungsarbeit an die Mitarbeitenden und Teams zurückgemeldet werden. Von der traditionellen Jahresendbeurteilung haben wir uns ersatzlos verabschiedet. Geholfen hat uns dabei, dass wir die Berechnung variabler Gehaltsanteile auch bis dahin nicht mathematisch mit der Leistungsbeurteilung verbunden haben.

Entwicklung und Begleitung: Unseren Mitarbeitenden und Führungskräften stellen wir seitens HR Instrumente zur Verfügung, die den gewünschten kontinuierlichen Dialog unterstützen. Hierbei handelt es sich um Hilfen für Feedbacks, beispielsweise das Teambarometer zur Reflexion der Zusammenarbeit oder das Instant-Feedback-Tool, mit dem unabhängig von Hierarchie jeder jedem in der Bank – ähnlich dem „Liken“ in Social-Media-Applikationen – ein schnelles und persönliches Feedback via App oder Desktoplösung geben kann. Die am häufigsten genutzten Instrumente sind Hilfen für die Entwicklungsplanung, die Entwicklungsgespräche sowie die zwischen Füh-

rungskraft und Mitarbeiter stattfindenden „Kurzsitzungen“, in denen weniger Business Themen im Vordergrund stehen als vielmehr das gegenseitige Feedback oder konkrete Unterstützungsangebote für die Bewältigung aktuell herausfordernder Situationen in der operativen Führungsarbeit.

Eine unserer größten Herausforderungen besteht darin, in der gesamten Bank ein einheitliches Verständnis von Talent herauszubilden. Der alltägliche Sprachgebrauch von Talent lässt leider sehr vielfältige Interpretationen zu – von „jeder und jede hat Talent“ bis hin zu sehr elitären Glaubenssätzen, dass Talente nur diejenigen sind, die eine hohe Führungsfunktion wahrnehmen können.

Wir arbeiten kontinuierlich am Alignment, wenn wir als Talent sehen, wie lange jemand ein Talent ist und wann ein Talent nicht mehr länger Teil der Community sein soll. Unser Ziel ist es, einen natürlichen, „entmystifizierten“ Umgang mit Talenten und auch Nichttalenten zu etablieren und Akzeptanz dafür zu schaffen, dass Menschen unterschiedlich mit Potenzial ausgestattet sind.

ALLEN TALENTEN ANGBOTE MACHEN

Im Kontext von „Mitarbeitende im Zentrum“ wurden unsere Talente fortan in einer neuen Form visibel – über die gesamte Bank hinweg werden sie in den verschiedenen Dialogformaten besprochen und identifiziert. Nachteilig war zu diesem Zeitpunkt allerdings, dass die Unterbreitung konkreter Entwicklungsangebote für die Talente

wicklungsangebote für alle Talente, in 2019 umfasste die Gruppe circa 450 Personen. Neben der persönlichen Entwicklung steht bei der Talent Community im Vordergrund, durch die Angebote einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Bank zu leisten. Die Talente können sich geschäftseinheitsübergreifend vernetzen und voneinander lernen. Die Talent Community steht unter dem Motto „Booste dein Potenzial“. Die Angebote sind entlang der Ziele un-

alent Community existiert „physisch“ und online zugleich und ist durch reichlich Interaktion im virtuellen Raum geprägt. Wir arbeiten offen und transparent mit unseren Talenten über die ganze Organisation hinweg. Wir unterstützen sie bei der Entfaltung ihres Potenzials unabhängig von Hierarchie, Alter oder bisheriger Funktion. Die Führungsarbeit fokussiert in diesem Sinne die Entwicklung der Menschen.



außerhalb von spezifischen, auf vergleichsweise wenige Mitarbeiter zugeschnittenen Förderprogrammen noch nicht möglich war.

Wir standen daher vor der Herausforderung, wie wir allen Talenten unabhängig von Status, Hierarchie oder Funktion Möglichkeiten bieten können, ihre Potenziale zur Entfaltung zu bringen. Entsprechend bestand unsere Designchallenge darin, mit den bestehenden Ressourcen ein Angebot für alle Talente aufzubauen und uns nicht mehr nur auf eine kleine Zielgruppe mit sehr speziellen Förderprogrammen zu fokussieren. Das haben wir mit der Talent Community und ihrem Start im Mai 2019 realisiert.

Unsere Talent Community (Kasten S. 35) ist im Kern eine Onlineplattform im Rahmen des Lernportals der Zürcher Kantonalbank. Sie bietet Vernetzungs- und Ent-

wicklungsangebote für alle Talente, in 2019 umfasste die Gruppe circa 450 Personen. Neben der persönlichen Entwicklung steht bei der Talent Community im Vordergrund, durch die Angebote einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Bank zu leisten. Die Talente können sich geschäftseinheitsübergreifend vernetzen und voneinander lernen. Die Talent Community steht unter dem Motto „Booste dein Potenzial“. Die Angebote sind entlang der Ziele un-

wicklungsangebote für alle Talente, in 2019 umfasste die Gruppe circa 450 Personen. Neben der persönlichen Entwicklung steht bei der Talent Community im Vordergrund, durch die Angebote einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Bank zu leisten. Die Talente können sich geschäftseinheitsübergreifend vernetzen und voneinander lernen. Die Talent Community steht unter dem Motto „Booste dein Potenzial“. Die Angebote sind entlang der Ziele un-

wicklungsangebote für alle Talente, in 2019 umfasste die Gruppe circa 450 Personen. Neben der persönlichen Entwicklung steht bei der Talent Community im Vordergrund, durch die Angebote einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Bank zu leisten. Die Talente können sich geschäftseinheitsübergreifend vernetzen und voneinander lernen. Die Talent Community steht unter dem Motto „Booste dein Potenzial“. Die Angebote sind entlang der Ziele un-

IMPRESSIONEN UND PRAKTISCHE EINBLICKE

Neben neuen, kreativen Formaten legen wir bei den Angeboten der Talent Community großen Wert auf den Grundsatz „von Talenten für Talente“ und dementsprechend eine aktive Gestaltung durch die Talente selbst. Folgende Formate sind Beispiele für die Angebote:

„Talent Ted Talk“. „Von Talenten für Talente“ lautet einer unserer Grundsätze und der gilt bei den Talent Ted Talks ganz besonders: Sowohl die Vortragenden als auch die Zuhörer sind Talente. Dabei stehen Inspiration und Akzente im Vordergrund. Die Präsentationen zu Themen, für die der Vortragende persönlich „brennt“, werden per Video aufgezeichnet und allen online zur Verfügung gestellt. Die Themen sind

bislang durch eine große Vielfalt gekennzeichnet. Von Agilität über Innovationslabor und „how to win friends“ bis hin zu Antworten auf die Frage „Wie bringt mich meine Abschlussarbeit weiter?“ – von allem war etwas dabei.

„Fragenhagel“. Wer Mut hat und sich nicht davor scheut, visibel zu sein und im Mittelpunkt zu stehen, stellt sich dem Fragenhagel. Der funktioniert nach dem Konzept

worin besteht deren Nutzen? Diese Fragen werden zu Beginn des Workshops beantwortet, bevor in einem intensiven, angeleiteten Selbstreflexions- und Austauschprozess die eigene Vision geschärft wird. Fragen zum „höheren Ziel“, einem „gewagten Ziel“, den eigenen „Kernkompetenzen“ und den „Kernwerten“ stehen im Mittelpunkt.

„Mystery Lunch“. Die Idee von Mystery Lunch ist es, interessierte Talente nach dem

lente ab in Themen wie Karrieregestaltung, sinnhafte Zielausrichtung und Motivation. Die Teilnehmenden erhalten Impulse, die sie direkt in ihren Entwicklungsplan einfließen lassen können, und tauschen sich mit anderen Talenten über Erfolg versprechende „Entwicklungsrezepte“ und -erfahrungen aus.

„Unternehmertum mit Vertretern unserer Kunden“. Die Grundidee der Veranstaltungsreihe zum Thema Unternehmertum

Die Talent Community...

- ▶ ist eine in sich geschlossene Onlinecommunity, die allen Talenten der Zürcher Kantonalbank zugänglich ist;
- ▶ bietet ein Angebot, das auf folgender Struktur basiert: persönliche Entwicklung, Netzwerk, Visibilität und Inspiration;
- ▶ fokussiert auf die persönliche Entwicklung, sie bietet aber auch die Chance, sich geschäftseinheitsübergreifend zu vernetzen und zu inspirieren. Neben der Talententwicklung stehen die Weiterentwicklung der Bank und der Beitrag der Talente dazu im Vordergrund;
- ▶ beinhaltet ein Angebot von Onlineinhalten (Selbstlernmittel, Lernwelten, Videos, Foren etc.) und verschiedenen (Offline-)Veranstaltungen für alle Talente oder Teilgruppen der Talente;
- ▶ besteht aus einem Angebot andersartiger Formate und Bausteine, die sukzessiv und iterativ unter maßgeblicher Beteiligung der Talente weiterentwickelt werden können;
- ▶ verfolgt den Grundsatz „von Talenten für Talente“. Wir wollen, dass sich unsere Talente aktiv einbringen, mitgestalten und selbst Angebote für andere kreieren.

von „Carpool Karaoke“: In einer Autofahrt durch Zürich und zwischen unseren Standorten beantwortet das Talent witzige Fragen, aber es hat auch die Möglichkeit, Botschaften an andere Talente zu transportieren. Das Kurzvideo wird im Nachgang der Community zur Verfügung gestellt.

„Booster-Café“. Zwei externe Entwicklungcoaches denken in einer einstündigen individuellen Ideensprechstunde laut mit den Talenten über deren Entwicklungspläne nach. Die Teilnehmer senden ihre Entwicklungspläne den Entwicklern eine Woche vorher zu, damit die Fragen persönlich fokussiert sind und intensiv diskutiert werden können.

„Personal Vision“. In diesem Tagesworkshop befassen sich die Teilnehmer mit ihrer Personal Vision. Was ist eine Vision und

Zufallsprinzip in Vierergruppen einzuteilen. Die Teilnehmer der Gruppen organisieren sich anschließend und gehen miteinander innerhalb eines Quartals mindestens einmal lunchen. Die Ziehung der Gruppen erfolgt am Anfang eines Quartals. Ganz im Sinne der Netzwerkerweiterung kennt sich die Gruppe im Idealfall nicht untereinander.

„Design Sprint“. Bei jedem Design Sprint, der in der Zürcher Kantonalbank läuft, erhält mindestens ein Talent die Möglichkeit, mit dabei zu sein. Teilweise werden die Talente nach bestimmten Kriterien (bspw. Zugehörigkeit zu einer Geschäftseinheit) gesucht und ausgewählt. In einem interdisziplinären Team sollen so innovative Projekte vorangetrieben werden.

„Pimp up your Entwicklungsplan“. In diesem Halbtagesworkshop „tauchen“ die Ta-

ist, unsere Talente durch ausgewählte Führungspersönlichkeiten unserer Firmenkunden zu inspirieren. In Zusammenarbeit mit unserem Firmenkundenteam konnten wir für erste, ausgesprochen gelungene Impulse gestandene Unternehmer gewinnen. Im Zentrum eines Kurzimpulses stand beispielsweise das Thema „Mut haben“.

AUSBLICK

Wir freuen uns in der Zürcher Kantonalbank auf den weiteren, sukzessiven Ausbau der Talent Community. Gemeinsam mit unseren Talenten, ihren Ideen und Inputs probieren wir laufend neue Bausteine aus und möchten weiterhin auf kreative, andersartige Formate setzen. Dabei verfolgen wir die Zielsetzung, unsere Talente persönlich, aber auch die Bank insgesamt erfolgreich weiterzuentwickeln. ●

Talent- **management –**



mehr als rekrutieren

Wie Zahnen Technik

Verbundenheit schafft

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung hat sich die Zahnen Technik GmbH aus der Eifel entschlossen, ihren Personalbedarf nicht mehr nur ad hoc zu decken, sondern im Voraus zu analysieren und daraus Personalplanungsmaßnahmen abzuleiten. Zu diesen zählt die Rekrutierung neuer Fachkräfte, aber das Unternehmen mit Fokus auf „Water Engineering Performance“ setzt vor allem auf die langfristige Verbundenheit mit seinen Mitarbeitern. Im Mittelpunkt stehen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, Fachkarrieren und neuerdings auch ein Innovation Lab.

DIE AUTOREN



HELENA NICKELS ▶
verantwortlich für
Personalentwicklung
der Zahnen Technik
GmbH, Arzfeld (Eifel)
▶ h.nickels@
zahnen-technik.de



HERBERT ZAHNEN ▶
Geschäftsführer der
Zahnen Technik
GmbH, Arzfeld (Eifel)
▶ h.zahnen@
zahnen-technik.de

Im ländlichen Raum ist es seit einigen Jahren sehr schwierig, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu halten. Daher hat die Zahnen Technik GmbH mit Sitz in Arzfeld in der Eifel eine strategische und systematische Personalplanung eingeführt, um Transparenz über die Entwicklung des aktuellen und zukünftigen Personalbestands zu bekommen und Maßnahmen definieren zu können, wie der „Gap“ ausgeglichen werden kann. Zahnen Technik hat rund 100 Mitarbeitende und baut, optimiert und modernisiert Wasser- und Abwasseranlagen.

VON DER AD-HOC-BESCHAFFUNG ZUR PERSONALPLANUNG

Wir haben uns zum Aufbau einer Strategischen Personalplanung, die für ein mittelständisches Unternehmen durchaus eine große Herausforderung darstellt, an dem Forschungsprojekt www.personal-pythia.de beteiligt. Das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“ hat zum Ziel, Unternehmens-, Personal- und Fachverantwortlichen einen Einstieg in die Strategische Personalplanung zu ermöglichen.

Vor dem Projektstart im Jahr 2015 konnten wir grob (keine Erfassung von Fluktuationsraten, Renteneintritten etc.) unseren Personalbedarf und waren kurzfristig in der Lage, diesen zu decken. Auch und gerade im Hinblick auf die demografische Entwicklung wollten wir uns jedoch in die Lage versetzen, eine Antwort auf die Frage geben zu können, wie viele Mitarbeitende mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen wir in den nächsten sieben Jahren benötigen.

Dazu haben wir im Rahmen des Projekts zunächst Jobfamilien gebildet. Zu deren Bildung werden Stellen aus verschiedenen Fachbereichen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben zusammengefasst und in Cluster eingeteilt. Indem die Belegschaft in Jobfamilien gebündelt wird, kann einerseits

quantifiziert werden, wie viele Vollzeitmitarbeiter pro Jobfamilie vorhanden sind beziehungsweise zukünftig benötigt werden. Gleichzeitig verfügen wir über qualitative Daten (welche Mitarbeiter welche Qualifikation haben, wie sich Tätigkeiten in den nächsten Jahren verändern werden, bei wem eine Erweiterung der Qualifikationen und Kompetenzen notwendig ist).

GAP ALS BASIS DES PERSONALPLANS

Zur Feststellung des Personalbestands werden die Personalstammdaten, das Renteneintrittsalter, die Fluktuationsquote in den jeweiligen Jobfamilien sowie die bereits bekannten Mitarbeiterabgänge (z. B. durch Vollzeitweiterbildungsmaßnahmen oder einen Wechsel in eine andere Jobfamilie) herangezogen. Der Feststellung des Personalbedarfs dienen die Wachstumsraten pro Jobfamilie, die Zusatzkapazitäten aufgrund von neuen Produkten sowie die Produktivitätsraten pro Jahr und Jobfamilie.

Der Gap, der anhand von Personalbestand und Personalbedarf ermittelt wird, zeigt uns an, wie viele Mitarbeiter in den nächsten Jahren rekrutiert werden müssen. Durch die Analyse, wie viele Mitarbeiter in den nächsten Jahren beschafft werden und welche zusätzlichen Qualifikationen und Kompetenzen die aktuellen Mitarbeiter erwerben sollten, ergibt sich eine Grundlage, auf der unser Personalplan erstellt wird.

Der Personalplan definiert diverse Maßnahmen (wie bspw. Schulung der IT- und Medienkompetenz, Sprachkurse etc.), die zur Zielerreichung umgesetzt werden sollen. Eine Maßnahme ist auch, offen für die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeitszeitgestaltung zu sein, die sich im Verlauf eines Erwerbslebens mehrfach ändern können. Durch die flexible Arbeitszeitgestaltung wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert. Deren langfristige Verbundenheit mit dem Unternehmen ist für Zahnen Tech-

nik eine zentrale „Stellschraube“ im Rahmen der Strategischen Personalplanung.

FLEXIBLE ARBEITSZEITGESTALTUNG

Viele Beschäftigte wünschen sich mehr Zeit für die Familie, verlässlichere Arbeitszeiten oder auch die Möglichkeit, in Zeiten hoher privater Belastung, wie beispielsweise beim Hausbau, beruflich vorübergehend zurückstecken zu können. Außerdem können durch Arbeitszeitmodelle potenzielle Zeitreserven mobilisiert werden, die sich durch eine effiziente individuelle Arbeitsorganisation ergeben. Wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstbestimmt mit ihrer Arbeitszeit umgehen, können zudem Belastungen gemindert werden.

Daher haben wir im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekts ZEITREICH (www.projektzeitreich.de) die Möglichkeit erörtert, den Mitarbeitern Lebensarbeitszeitkonten anzubieten, auf denen sie Arbeitszeiten ansparen und entsparen können. Besonders am Herzen lag uns, eine krisensichere und verlässliche Lösung zu finden, die auch den Fall der Insolvenz absichert. Gleichzeitig wollten wir sicherstellen, dass das Ansparen von Arbeitszeit nicht zu Überlastungssituationen führt. Um Überlastungssituationen zu vermeiden, haben wir Regelungen zu Urlaub und Überstunden getroffen.

Nach zahlreichen Workshops, Arbeitskreissitzungen sowie intensiver administrativer Vorbereitung konnten wir das Konzept zum Jahresstart 2018 einführen. Fortan haben die Mitarbeiter von Zahnen Technik die Möglichkeit, regelmäßige Entgeltbestandteile, Resturlaub, Überstunden sowie Weihnachts- und Urlaubsgeld auf ihrem Lebensarbeitszeitkonto an-



zusparen. Dieses Wertguthaben können sie später für individuelle Belange einlösen. Egal ob Sabbatical, Weiterbildung, verlängerte Elternzeit, Pflegezeit oder eine rentennahe Freistellung – das Modell bietet für jede Lebensphase neue Spielräume.

EINFÜHRUNG VON FACHKARRIEREN

Zahnen Technik steht mit Blick auf die Strategische Personalplanung vor der Heraus-

Um unseren Beschäftigten eine Alternative zur Führungskarriere zu bieten, haben wir uns für die Einführung von Fachkarrieren entschieden. Für die Mitarbeitenden ist das Erreichen der verschiedenen Stufen einer Fachkarriere gekoppelt mit neuen und attraktiven Fachaufgaben, mehr Verantwortung und Befugnissen (Vetorecht in Projekten, Weiterbildungsbudgets etc.) sowie einer lukrativen Vergütung, die bei Seniorpositionen vergleichbar mit der einer Führungsfunktion ist.

ist die gezielte Förderung der Arbeitnehmer eine wichtige Voraussetzung, um Innovationen im Unternehmen anzutreiben. Durch die verschiedenen Stufen der Fachlaufbahnen sind die Mitarbeitenden gefordert, sich regelmäßig weiterzuentwickeln und die Vision des Unternehmens aktiv „mitzuleben“.

Bei der Einführung der Fachkarriere haben wir uns zunächst auf Schlüsselpositionen konzentriert. Solche Personengruppen



Zahnen Technik hat rund 100 Mitarbeitende und baut, optimiert und modernisiert Wasser- und Abwasseranlagen.

forderung, qualifizierte Fach- und Schlüsselkräfte zu binden sowie anforderungsgerecht weiterzuentwickeln. Bei uns sind flache Hierarchien etabliert, somit kann nicht jeder Mitarbeitende eine Führungskarriere anstreben. Zudem möchte nicht jeder oder jede Führungsaufgaben übernehmen.

Zahnen Technik stärkt durch die Fachkarriere die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen und bindet Leistungsträger und deren Know-how an sich. Die Fachlaufbahn erleichtert die Rekrutierung von Fachkräften und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit deutlich. Zusätzlich

gehören Jobfamilien an, die erfolgskritisch für den Fortbestand des Unternehmens sind und in denen es schwierig ist, Mitarbeitende erfolgreich zu rekrutieren, beziehungsweise sie zählen zu den sogenannten Mangelberufen (wie bspw. Schlosser und Elektriker).

Ab Mai 2020 wurde die Fachlaufbahn schrittweise auf weitere Jobfamilien ausgedehnt. Im Rahmen unseres Konzepts ist die Hierarchie einer Fachlaufbahn in „Junior“, „Experte“ und „Senior“ unterteilt. Je nach Jobfamilie gibt es auch den Spezialisten als Vorstufe zum Experten. Hat ein Mitarbeitender die Ausbildung oder ein duales Studium nicht im Unternehmen absolviert, durchläuft er zunächst ein individuelles Traineeprogramm, bevor die erste Stufe der Fachlaufbahn erreicht werden kann.

INNOVATION LAB FÜR DIE AUSBILDUNG

Zahnen Technik hat rund 100 Mitarbeitende und eine Ausbildungsquote von mehr als 25 Prozent. Wir bilden also überdurchschnittlich viele junge Menschen aus und zwar in acht Berufsbildern, hinzukommen drei duale Studiengänge. Wir sind überzeugt, als Arbeitgeber mit der Ausbildung junger Menschen einem Teil der Herausforderungen erfolgreich begegnen zu kön-

Rahmen der Optimierung, Modernisierung und des Neubaus von Wasser- und Abwasseranlagen mit einem Schulungsbereich ausgestattet.

Zur Verbindung der Kompetenzbereiche ist die Nachbildung eines Modells beziehungsweise der Aufbau von Teilen einer Abwasseranlage geplant. Hierbei sollen die verschiedenen handwerklichen Tätigkeiten für alle Ausbildungsberufe sowie dualen Studiengänge geübt werden. Darüber hinaus sollen in dem Innovation Lab alle

Kernkompetenzen des Unternehmens in einem integrativen Ansatz unterrichtet werden. Ein Auszubildender, beispielsweise in einem technischen oder handwerklichen Beruf, soll dadurch über sein originäres Aufgabefeld hinaus Einblicke in andere Berufsfelder, beispielsweise verfahrenstechnische Planung, Laborarbeit, Digitalisierung oder die Standardisierung von weltweiten wasserspezifischen Kundenanforderungen, erhalten.

FAZIT

Sämtliche personalpolitischen Ziele, insbesondere die im Rahmen unseres Talentmanagements, verfolgen wir nach dem Grundsatz „Wahre Schönheit



Der Personalplan definiert Maßnahmen wie die Schulung der IT- und Medienkompetenz oder Sprachkurse. Eine Maßnahme ist, offen für die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeitszeitgestaltung zu sein.

Das Konzept der Fachlaufbahn ist transparent aufgebaut. Wer einen Jobwechsel innerhalb des Unternehmens anstrebt, kann anhand der Stellenbeschreibung sehen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Jede Stufe einer Fachlaufbahn enthält ein Kompetenzprofil. In diesem ist beschrieben, welche Leistungen und Qualifikationen vom Arbeitnehmer erwartet werden. So ist für einen Entwickler beispielsweise klar erkennbar, dass für den Schritt vom „Experten“ zum „Senior“ alle bisherigen Projekte erfolgreich abgeschlossen und sichere Kenntnisse im Vertragsrecht vorhanden sein müssen.

nen, die der demografische Wandel mit sich bringt.

Da die hohe Zahl der Auszubildenden für ein mittelständisches Unternehmen wie Zahnen Technik eine sehr anspruchsvolle Aufgabe darstellt, werden wir im Zuge unseres Talentmanagements ein Innovation Lab einführen. Das Innovation Lab ist seit Januar 2020 in Planung, das Vorhaben soll bis Mitte / Ende 2021 abgeschlossen sein. In dem Lab wird jeder unserer fünf Kompetenzbereiche (Elektrotechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Standardisierung, Digitalisierung) im

kommt von innen“. Mit unserer systematischen und Strategischen Personalplanung, der Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, der Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Etablierung von Fachlaufbahnen leisten wir in diesem Sinn einen wichtigen Beitrag, um die innere Verbundenheit unserer Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu stärken. Positive Effekte sind bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte spürbar. Von der Einführung des Innovation Lab erhoffen wir uns, neben der modernen und fachübergreifenden Vermittlung von Kompetenzen während der Ausbildung, einen vergleichbaren Effekt. ●



DGFP // Jahrestagung.digital

Berufsausbildung

4 Module à 3 Stunden am 28.09./30.09./05.10./07.10.2020
und HR-Start-ups-Night am 06.10.2020

NEU:
als Online-
Konferenz

Für Ausbilder und Ausbildungsleiter aus KMUs und großen Unternehmen

Wie können junge Menschen auch mit kleinen Budgets über digitale Kanäle angesprochen werden? Wie lassen sich Abbrecherquoten effektiv verringern? Wie „digitalisieren“ Unternehmen die Berufsausbildung – sowohl bei der Didaktik wie auch bei den Inhalten? Wie verändern sich die Ausbildungsberufe? Welche Qualifikationen benötigen Ausbilder bei der Vielfalt der Anforderungen? Und vor allem, wie gehen Ausbildungsbetriebe mit der Pandemie um?

Die Jahrestagung.digital „Berufsausbildung“ ist die Diskussions- und Lern-Plattform für Berufsausbilderinnen und Berufsausbilder aus Konzernen und KMU. In diesem Jahr als Online-Format – aber in gewohnter Qualität: Diskutieren Sie unter anderem mit unseren Referentinnen und Referenten von ALDI SÜD, Alfred Kärcher, Balluff, BENTELER, Commerzbank, Dentsply Sirona, Deutsche Bahn, Festo, Institut der Deutschen Wirtschaft, Johannesbad Hotels, Robert Bosch, Techniker Krankenkasse und thyssenkrupp über neue Trends, Strategien und Instrumente in der Berufsausbildung.

Buchen Sie jetzt zum attraktiven Online-Preis. Wir freuen uns auf Sie!

Im Fokus:

- // **Berufsausbildung in der Pandemie:** Wie Ausbildungsbetriebe sich auf Corona eingestellt haben.
- // **Azubi-Rekrutierung und -Bindung:** Wie Unternehmen die Richtigen finden und für sich gewinnen.
- // **Digitalisierung der Berufsausbildung:** Wie sich Didaktik und Inhalte in der Praxis verändern.
- // **Ausbildungsberufe der Zukunft:** Wie sich Berufsbilder in den kommenden Jahren entwickeln.
- // **Qualifizierung von Ausbildern:** Welche Fähigkeiten Ausbilder heute und morgen brauchen.

Tagungsgebühr: € 610,- Mitglieder DGFP e.V. // € 860,- Nichtmitglieder

Die Tagung ist aufgeteilt in vier Module, welche inhaltlich nicht aufeinander aufbauen. Wenn die Teilnahme an einem Modul nicht möglich ist, kann eine andere Person aus dem Unternehmen/der Organisation an diesem Modul teilnehmen.

Anmeldung unter www.dgfp.de/jt-digital-berufsausbildung

Jetzt zum
attraktiven
Online-Preis
buchen!

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
Kristin Schmidt // Fon 030 814554379 // E-Mail veranstaltungen@dgfp.de

www.dgfp.de



Talentmanagement und Personalplanung kompakt

Materialien für die Personalarbeit

EIN LEHRBUCH FÜR DIE MODERNE PERSONALPLANUNG...

... haben Professor Thomas Spengler, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, und seine Mitarbeiter Olga Metzger und Tobias Volkmer mit ihrem gleichnamigen Buch vorgelegt. Dieses bietet, flankiert von Übungsaufgaben und entsprechenden Lösungen am Ende des Buchs, einen hervorragenden Überblick über Verfahren, Ansätze und Modelle der Personalplanung. Das Lehrbuch richtet sich aufgrund seiner notwendig mathematischen Herangehensweise auch an Experten der Personalplanung.



THOMAS SPENGLER / OLGA METZGER / TOBIAS VOLKMER ▶
Moderne Personalplanung. Modelle, Methoden und Fallbeispiele.

Springer Gabler, 2019, 426 S.,
 32,99 € ISBN 978-3-658-25934-1

Neben generellen Grundlagen der Personalplanung werden spezielle Anwendungen unter anderem in den Bereichen Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Demografiesensitivität und Digitalisierung behandelt. Spengler, Metzger und Volkmer schlagen ein „Modell zur simultanen Investitions- und Personalplanung in Zeiten der Digitalisierung“ vor. Zu derartigen Problemen existierten im wissenschaftlichen Schrifttum bisher keine Ansätze, so die Autoren. ●

Im Anschluss an terminologische und systematische Grundlagen der Personalplanung im weitesten, im engeren und im engsten Sinne werden verschiedene Modellansätze thematisiert. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf Entscheidungsmodellen zur Personaleinsatz-, zur Personalbereitstellungs- und zur Personalverwendungsplanung. Spengler, Metzger und Volkmer stellen zudem Entscheidungs-, aber auch deterministische Ermittlungsmodelle sowie Schätz- und Simulationsmodelle vor.

Neben generellen Grundlagen

ES HAPERT AN DER IMPLEMENTIERUNG, ...

... diagnostiziert Torsten Bittlingmaier, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens TalentManagers, den aktuellen Stand im Talentmanagement. Zu dem Themengebiet werde sehr viel Theoretisches beigetragen, die erlebte Praxis sei gleichwohl häufig unbefriedigend, wie Studien aus der Perspektive von Talenten und seine eigenen Erfahrungen zeigten. Bittlingmaier empfiehlt zehn Schritte, um Talentmanagement „nachhaltig“ zu implementieren.



TORSTEN BITTLINGMAIER ▶
Talentmanagement erfolgreich implementieren. In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience.

Haufe, 2019, 194 S., 39,95 €
 ISBN 978-3-648-12350-8

Komplettiert wird sein Werk, das nicht völlig neue Aspekte im Talentmanagement aufgreift, aber kompakt auf die im Wesentlichen zu beachtenden Punkte eingeht, mit Gastbeiträgen. Unter diesen stechen derjenige zu Erfolgsfaktoren im Talentmanagement aus der Sicht der Zielgruppe und ein weiterer zu interkultureller Kompetenz hervor.

Für Bittlingmaier, nach dessen Ansicht „kluge Unternehmen“ immer mehr dazu übergehen, ihre Organisation flexibel um die vorhandenen Talente herumzubauen – und nicht umgekehrt –, beginnt Talentmanagement damit, Talent zu definieren und Talente sichtbar zu machen, etwa mit der sechs Boxen umfassenden „Leistungspotenzial-Matrix 2.0“. Der zweite Schritt besteht darin, sich von der Vorstellung zu lösen, Talentmanagement sei gleichzusetzen mit Personalentwicklung. Gemeinsam mit

dem Business gelte es, Ziele abzustimmen und diese mit KPIs verbindlich zu verfolgen.

Im dritten Schritt sind Prozesse und Programme auszurichten und zu verzahnen – und zwar so, wie später in Schritt acht angesprochen, dass sie den Führungskräften bei der Umsetzung einen „echten Nutzen“ bringen. Bittlingmaier betont in Schritt drei, dass vor allem die Nachfolgeplanung unterschätzt werde. Schritt vier, fünf und sechs umfassen, „homosoziale Reproduktion“ zu vermeiden (durch Beförderungsgrundsätze, das Vieraugenprinzip etc.), „Silos“ aufzubrechen (etwa durch interne „Talent Broker“, die dafür Sorge tragen, dass Talente sich im gesamten Unternehmen entwickeln können) und Vielfalt unter den Talenten zu ermöglichen.

In Schritt sieben geht der Berater darauf ein, dass zwar allerorten betont werde, an erster Stelle sei die Führungskraft für Talentmanagement zuständig. Dann müsse man diese aber dazu auch in die Lage versetzen beziehungsweise konsequent dazu anhalten, betont Bittlingmaier, der in Schritt neun empfiehlt, für die Implementierung eines erfolgreichen Talentmanagements unbedingt die Brille der Talente selbst aufzusetzen und diesen Selbststeuerung sowie Netzwerkbildung zu ermöglichen. Im letzten Schritt betont Bittlingmaier, wie wichtig die Erneuerung der Talentkultur ist, soll Talentmanagement erfolgreich implementiert werden. ●

DIE INTERNATIONALE TALENTENTWICKLUNG...

im Fokus hat Sylke Piéch vom Institut für Leadership & Human Resources Management in Berlin. Die Beraterin beschreibt in ihrem in der zweiten Auflage erschienenen Buch nach einer begrifflichen Klärung, was unter Talent im internationalen Kontext zu verstehen ist, welche Besonderheiten bei der Etablierung einer internationalen Talententwicklung im Unternehmen zu beachten sind. Dazu zählt Piéch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels auch Maßnahmen, die sich an Talente anderer Herkunftsländer richten und die der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität dienen.

Wichtige Maßnahmen der internationalen Talententwicklung umfassen für die Autorin unter anderem den Aufbau von Talentpools, die Arbeitsplatzgestaltung (Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation), Mitarbeitergespräche und -beurteilungen, der Aufbau interkultureller Kompetenz, am Berufsalltag ausgerichtete Lernprozesse (Action Learning, Learning Circles, Stretch Assignments) sowie der Einsatz talentierter Mitarbeiter im Ausland. ●



SYLKE PIÉCH ►
**Internationale
 Talententwicklung
 in der digitalen
 Arbeitswelt.**
 Springer Gabler,
 2. Aufl., 2020,
 55 S., 14,99 €
 ISBN 978-3-658-
 28982-1

AXA-
People-Experience-
Vorständin Sirka Laudon
über New Work und
eine Kultur des
Miteinanders



**„Selbst für uns
Vorstände gibt
es nur noch ein
Spindfach“**



Vor drei Jahren hat der Versicherungskonzern AXA begonnen, New Work einzuführen. Im Deutschland-Headquarter in Köln entstehen beeindruckende Arbeitswelten in unterschiedlichen Anmutungen. Selbst für die Führungsebene gibt es keine Einzelbüros mehr, so People-Experience-Vorständin Sirka Laudon. Doch für New Work reichen Infrastruktur oder die Arbeitsplatzumgebung nicht aus: „Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour“, so Laudon.

Frau Laudon, wie hat AXA auf die Ausbreitung des Coronavirus in Deutschland reagiert?

SIRKA LAUDON Ich kann mich daran erinnern, wie wir uns zu Anfang noch in Town Halls als Vorstände den Fragen der Mitarbeitenden gestellt und erläutert haben, wie wir die ersten Vorsichtsmaßnahmen einführen. Wir hatten im Vorstand nach dem Aufkommen der Devise „Flatten the Curve“ die Idee, eine Mathematikerin im Team die exponentielle Ausbreitung des Virus erklären zu lassen. Unsere Abteilungsleiterin aus dem Bereich Lebensversicherung hat dann den Mitarbeitenden sehr anschaulich dargelegt, warum wir als Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben und wie wir das exponentielle Wachstum bremsen können. Das war im Prinzip auch schon der Start ins Homeoffice. Sehr geholfen hat uns, dass AXA wirklich perfekt vorbereitet war. Vor drei Jahren haben wir im Prinzip alle Geschäftsprozesse digitalisiert, sämtliche Dokumente und Postvorgänge werden eingescannt. Zu Beginn der Pandemie hatten schon 85 Prozent der Mitarbeiter eine unterschriebene Homeofficeregelung, zu Hause standen bereits zweite Bildschirme und andere technische Hilfsmittel. Und für den Rest haben wir dann auch noch rasch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Wir haben dann mehr oder weniger so weitergemacht, wie wir es auch in Präsenz getan hätten. Wir haben alle Anstrengungen hochgefahren, die Mitarbeiter zu Hause bestmöglich zu unterstützen. Wir haben Angebote gemacht für Führung auf Distanz, aber auch für Sport und Ernährung zu Hause, für den Umgang mit der

Kinderbetreuung oder gegen die Gefahr von Depressionen.

Wie hat die Mitarbeiterschaft beigetragen?

LAUDON Wir haben zusammen das Format „AXA to go“ entwickelt, eine Art täglichen Newsletter. Darin haben dann Mitarbeitende für Mitarbeitende aus ihrer aktuellen Lebenswirklichkeit berichtet. Und dort haben wir auch unsere Themen platziert, die digitale Spielzeugkiste für die Kinder zum Beispiel, das Sportangebot oder die Führungskräfte trainings. Auf diesem Weg haben wir versucht, die Performance bestmöglich oben zu halten und auch das Gefühl der Mitarbeiter zu bewahren, mit dem Unternehmen verbunden zu sein. Das war gerade am Anfang sehr herausfordernd. Aber ich würde sagen, es ist uns super gelungen.

Zu wieviel Prozent war AXA Deutschland virtuell?

LAUDON 95 Prozent der Mitarbeitenden haben tatsächlich remote gearbeitet. Wir haben die Büros aber auch nie ganz geschlossen. Wer zu Hause absolut nicht die passende Situation hatte, konnte auch an den Standort gehen. Und dort gearbeitet haben natürlich die Kolleginnen und Kollegen, die für unsere Infrastruktur zuständig sind.

Wir führen dieses Interview Mitte Juni. Wie ist die Situation derzeit, wie sieht das viel zitierte neue Normal bei Ihnen aus?

LAUDON Wir sind ein internationales Unternehmen mit entsprechenden Gruppenvorschriften, die regeln, wie wir das Zu-

rückkommen steigern. Bis zu 20 Prozent der Mitarbeitenden können aktuell wieder zurück in die Büros kommen, zurzeit liegen wir bei elf, zwölf Prozent. Die Betreuungssituation in Deutschland macht es ja auch noch schwierig für viele, wieder voll präsent zu arbeiten. Aber wir machen uns natürlich Gedanken, was das New Normal ist. Bisher sah unsere Homeofficeregelung zwei Tage pro Woche für die Mitarbeitenden vor, also viel mehr als bei den meisten Unternehmen. Und dennoch werden wir nicht die Büroräume abschaffen, weil wir überzeugt sind, dass durch Präsenz und Miteinander andere Dinge passieren als in der digitalen Remotesituation.

War es möglich, alle elementaren HR-Prozesse mitzunehmen ins Virtuelle?

LAUDON Im Prinzip haben wir auch in HR alles digital abgewickelt. Die Trainings habe ich ja schon angesprochen. Wir haben den Lockdown aber auch genutzt, um den gesamten Recruitingprozess digital und remotefähig zu machen. Wir haben uns entschlossen, weiter einzustellen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Unsere Azubiauswahl haben wir komplett digitalisiert, inklusive Assessment-Center. Die Bewerbenden können sich im Video vorab vorstellen. Und wir tun das als Unternehmen auch, indem wir unseren potenziellen neuen Kolleginnen und Kollegen im Film zeigen, wie unsere Arbeitsumgebungen aussehen. Auch das Onboarding läuft digital, zum Beispiel mit einer Kennenlernchallenge im Netz.

Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten?



Sirka Laudon ist seit Oktober 2019 Vorstandsmitglied bei AXA Deutschland für das Ressort People Experience. Die Diplom-Psychologin wechselte von DB Vertrieb, einer Tochter der Deutschen Bahn, wo sie Geschäftsführerin Personal und Arbeitsdirektorin war. Zuvor war Laudon 14 Jahre in leitenden Personalpositionen bei Axel Springer und OTTO tätig.

LAUDON Von New Work sprechen ja viele Unternehmen und glauben, damit einen Weg gefunden zu haben, mit dem sich Kosten für Büroflächen sparen lassen. AXA hat vor drei Jahren damit begonnen, alle Standorte auf unseren New Way of Working, NWoW, umzustellen. Dabei geht es um viel mehr als nur die Infrastruktur oder die Arbeitsplatzumgebung.

SELBST FÜR VORSTÄNDE GIBT ES NUR NOCH EIN SPINDFACH

Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour. Wir bilden mit der Arbeitsplatzumgebung unseren Gedanken einer Kultur der künftigen Zusammenarbeit ab. Wir reißen Silos ein, entfernen Wände und Hierarchien und bringen Teams stärker zusammen. AXA macht das so radikal, dass niemand mehr ein Einzelbüro hat. Selbst für uns Vorstände gibt es nur noch ein Spindfach, wir suchen uns jeden Morgen einen Arbeitsplatz. Damit sind wir Vorbild und schaffen Transparenz. Für ein Jour fixe können wir uns in eine Sofalandschaft setzen, wo aber im Prinzip jeder zuhören kann. Für wirklich Vertrauliches haben wir natürlich auch sogenannte Bubbles, in die man sich zurückziehen kann. Aber erst mal wollen wir vieles transparenter machen als vorher. Das ist das Gebäude als erste Dimension, dazu kommt die Technik. In der digitalen Infrastruktur gibt es keine Druckerzuweisungen mehr, sondern Cloudtechnik und natürlich überall WLAN auf dem Campus. Dazu kommen kollaborative Arbeitsumgebungen für die Teams, in denen alle zum Beispiel den Chatverlauf zu einem Projekt

einsehen oder auf Dokumente zugreifen können. Und die dritte Dimension von New Work findet im Mindset statt. Wir wollen Transparenz, Empowerment und Kollaboration in allen Arbeitsprozessen leben. Wir schulen Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, um das Miteinander als Kultur zum Fliegen zu bringen. Und ich bin stolz darauf, dass das funktioniert.

Erwarten Sie eine bleibende Verhaltensänderung der Mitarbeitenden? Oder wird es zumindest teilweise ein Zurück zum alten Normal geben?

LAUDON Ich denke, die Pandemie hat auch die letzten zehn Prozent überzeugt, dass vieles sehr gut digital geht. Ich glaube, vor allem Führungskräfte haben früher das digitale Arbeiten weniger für sich in Anspruch genommen. Auch die sollten nun überzeugt sein, dass ihnen nichts entgleitet. Wir diskutieren, ob wir die Homeofficeregeln nun ausweiten. Gerade für konzeptionell oder kreativ arbeitende Bereiche bietet aber auch das Miteinander in physischer Präsenz einen Mehrwert, der nicht so einfach aufzuwiegen ist.

Befragen Sie die Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen im Homeoffice?

LAUDON Mitarbeitendenbefragungen haben wir während der ganzen Zeit gemacht. Bei unserem Pulse Check haben wir regelmäßig Feedback zur Remotesituation eingeholt. Wir haben gefragt: Wie stark nimmst du AXA als Arbeitgeber in seinem Informationsverhalten wahr? Fühlst du dich gut informiert über die Abläufe? Wie verbundene fühlst du dich mit deinem Team? Wie

ist deine persönliche Stimmung in dieser Zeit? Wir haben sehr gute Werte erzielt, auf die wir stolz sind. 94 Prozent haben uns zweimal hintereinander gesagt: „Ihr habt uns super informiert“.

FOTOS AUS DEM HOMEOFFICE STATT BEGEGNUNGEN AUF DEM FLUR

Bei der Verbundenheit gab es mit 84 Prozent ebenfalls einen enorm hohen Wert. Ich führe das darauf zurück, dass wir mit unseren Formaten auch immer dafür gesorgt haben, dass die Mitarbeitenden wissen, wie es ihren Kolleginnen und Kollegen geht. Und wenn informelle Begegnungen auf dem Flur gerade nicht gehen, helfen zum Beispiel Fotos aus dem Homeoffice. Dafür war es uns wichtig zu wissen, ob die Mitarbeitenden nun bedrückt zu Hause sitzen oder ob sie die Energie und die Power und das Engagement wie in der Präsenzsituation haben. In der letzten Befragung kam im Freitext von vielen Mitarbeitenden der Wunsch nach einer Mund-Nasen-Maske mit dem AXA-Logo. Als Vorstand hätte ich mich nicht getraut, das zu initiieren, das wäre mir fast schon übergriffig erschienen. Aber die Mitarbeitenden hätten das gerne gehabt. Wir haben als Aktion unseres gemeinnützigen Vereins „AXA von Herz zu Herz“ allerdings Masken selbst genäht, zum Teil gespendet und zum Teil den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Wie sieht sich AXA unterstützt durch die Politik und wie stehen Sie zu einem gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice?

LAUDON Gut, dass es die Maßnahmen der Politik gab und gibt. Aber wir haben sie als Unternehmen nicht in Anspruch genommen, keine Kurzarbeit, keine Staatshilfen. Wir hatten den Anspruch, die schwierige wirtschaftliche Zeit aus eigener Kraft zu bewältigen. Natürlich schauen wir auch, wie wir uns kostenbewusst aufstellen. Für die Menschen im Homeoffice könnte die Politik sehr viel tun, indem sie eine gute Infrastruktur zur Verfügung stellt. In Deutschland ist das Internet in vielen Gebieten unterdimensioniert. Wir mussten Mitarbeitenden aus dem ländlichen Raum zum Teil Surfsticks zur Verfügung stellen, um sie arbeitsfähig zu machen. Solange es kein flächendeckendes schnelles Internet gibt, macht die Forderung nach einem Anspruch auf Homeoffice keinen Sinn.

Bei Versicherungen denkt man gerne an ein graues Heer von Schadenssachbearbeitern oder an Charaktere wie Stromberg aus der gleichnamigen Fernsehserie. Wie ist die Wirklichkeit?

LAUDON Also, Ordner und Hängeregister gibt es nicht mehr. Mich hat folgender Punkt hier besonders gereizt: Ich habe bisher die Transformation bei Medien und Handel begleiten dürfen. Nun war klar, die Technologie ist so reif, dass auch Finanzdienstleister und Versicherungen Prozesse automatisieren und ihre Geschäftsmodelle digitalisieren können. Für die Verarbeitung von 500 Millionen Datensätzen hat man noch vor kurzem eine Stunde gebraucht. In der Multi-Cloud schaffen wir das heute in unter drei Sekunden. Das bringt den Durchbruch für Künstliche Intelligenz, die wir jetzt auch in der Versicherung zum Einsatz bringen. Dadurch können wir vielleicht schon bald einem Kunden mit einem Kfz-Schaden die beste Werkstatt in seiner Nähe nennen oder erkennen, wenn Krankenversicherte Medikamente nehmen, die sich nicht gut vertragen. Das reicht bis hin zu Preventive Maintenance in der Industrie, wo durch

das Internet of Things erst gar keine Schäden entstehen. Versicherung ist nicht mehr Papier, sondern ist Tech- und datengetrieben. Und es ist sehr spannend, diesen Wandel mitzuerleben.

AMBITIONIERTER ZIELE FÜR FRAUENANTEIL IM MANAGEMENT

AXA ist außerdem ein Unternehmen, das in puncto Diversity sehr viel unternimmt. Wir wären dieses Jahr zum fünften Mal beim Christopher Street Day in Köln dabei gewesen, wenn der stattgefunden

derung auseinander; im Mai konnten die Mitarbeitenden Gebärdensprache lernen, und unsere Konzern-Schwerbehindertenvorsitzende hat in einem Interview erläutert, wie es ist, mit Schwerhörigkeit zu leben. Und natürlich ist da auch das Thema Migration, das wir versuchen bei AXA gut abzubilden. Vor kurzem hatten wir zum Beispiel eine Remote-Cooking-Session mit einem thailändischen Koch, der schon seit 15 Jahren im Unternehmen ist und der sich riesig über die Anerkennung gefreut hat. Das sind kleine Nudges, die Menschen Denkanstöße geben und die

Vorsorge und Versicherung

AXA Deutschland zählt mit erzielten Einnahmen in Höhe von 10,86 Milliarden Euro (2019) und 8 687 Mitarbeitenden zu den führenden Erstversicherern und Finanzdienstleistern. AXA Deutschland ist Teil der AXA-Gruppe, einem der weltweit führenden Versicherungsunternehmen und Vermögensmanager mit Tätigkeitsschwerpunkten in Europa, Nordamerika und dem asiatisch-pazifischen Raum. Die Geschäftstätigkeit umfasst Vorsorge und Versicherung. Dazu zählen in erster Linie private Renten-, Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungen, betriebliche Altersvorsorge, Krankenversicherungen, Schaden- und Unfallversicherungen sowie Vermögensanlagen und Finanzierungen. Die Angebotspalette richtet sich an Privat- und Firmenkunden gleichermaßen.



den hätte. Gender ist uns sehr wichtig. Wir sind ein französisches Unternehmen mit überaus ambitionierten Zielen, was den Anteil von Frauen im Management angeht. Wir haben den Generationendialog als festes Format etabliert. Dort trifft man sich – derzeit eher remote und per Video – zum Kaffee und gleicht Überschneidungen und Perspektiven ab. Wir setzen uns mit dem Thema Schwerbehin-

den wichtig sind, weil viele kulturelle Dimensionen daran hängen. Wie schau ich auf andere Menschen, wie wertschätzend gehe ich mit unterschiedlichen Denkweisen um, und so weiter. Sich dem Thema so zu nähern, ist zielführend und hilfreich für unsere Organisation.

Was macht Arbeitgeber im Allgemeinen attraktiv, was AXA im Speziellen?

LAUDON Das Thema Personalmarketing begleitet mich ja schon die letzten 15 oder 20 Jahre. Bei der Arbeitgeberattraktivität hat es dabei immer wieder Verschiebungen gegeben. Mal stand das Gehalt ganz oben, bei den Jüngeren sind es heute Aspekte wie Work-Life-Balance und Sicherheit. Wir denken gerne, die Digital Natives wollen vor allem in Start-ups arbeiten. Tatsächlich sucht die Generation Z aber eine gute Work-Life-Balance. Wie großartig, wenn man beides bieten kann: tolle Herausforderungen, aber auch die Strukturen eines etablierten Unternehmens. Gerade

menskultur, die die Leute anzieht. Die Menschen wollen einen Arbeitgeber, der eine Kultur schafft, in der sie sich als Mensch authentisch zeigen können, in der sie auf gute Führungskräfte treffen und auf eine Kultur, die sie so wahrnimmt, wie sie sind. Deshalb sprechen wir bei AXA auch nicht von Human Resources, sondern von People Experience. Wir sehen die Menschen nicht nur als eine Ressource zur Erreichung von Zielen. Wir möchten eine Umgebung schaffen, in der Menschen sich bestmöglich entfalten und performen können.

bin ich dann aus dem Marketing über Vertriebstraining und Event wieder zurück zu Personal gekommen, was ich bereits im Studium viel gemacht hatte. Und da habe ich den Unterschied bemerkt, ob man Kunden für eine Marke begeistert oder Mitarbeitende für ihr Unternehmen. Klar: Die Grenzen sind fließend. Wir setzen auch in der Mitarbeitendenkommunikation Elemente aus dem Marketing ein. Aber eben mit einem didaktischen Hintergrund und vor allem mit sinnstiftenden Werten. Was will People Experience? Dass Mitarbeitende gerne in die Firma kommen, dass sie ihre Potenziale voll entfalten können, dass sie auf Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen treffen, die sympathisch sind und ihnen bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen. Da wir alle ja viel Zeit im Job verbringen, ist das doch das Beste, was wir machen können.

Welchen Rat würden Sie einer jungen Kollegin, einem jungen Kollegen mit auf den Karriereweg geben?

LAUDON Ich finde es wichtig, dass die Inhalte faszinieren, dass man neugierig ist und für seine Sachen brennt. Die Diskussion rund um Remote- und Präsenzworking finde ich so spannend, dass ich am Wochenende Psychologiebücher heraushole oder Studien lese, um mich dem Thema nicht nur aus der Praxis zu nähern. Für mich ist es wichtig, Spaß am Lernen zu haben und nie damit aufzuhören, das eigene Bild und die eigene Idee von dem, wie HR sein sollte, in die Welt zu bringen. Das hat mit Leidenschaft zu tun. Aber man sollte auch nicht immer nur das tun, was man schon gut kann. Das Bild wird erst komplett, wenn man auch seine Komfortzone verlässt und sich von neuen Themen fordern lässt.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp Mitte Juni.



für viele ITler ist der Job bei uns sehr spannend.

EINE UMGEBUNG, IN DER SICH MENSCHEN ENTFALTEN KÖNNEN

Wenn wir in den Gesprächen von unseren Datatechnologien berichten, bekommen die Bewerbenden leuchtende Augen. Und dann ist es einfach die Unterneh-

Das Emotionale und das Sinnstiftende an Ihrem Job seien Ihnen besonders wichtig, haben Sie einmal gesagt. Was genau meinen Sie damit?

LAUDON Ich habe nach dem Studium im Marketing angefangen, ganz klassisch in einer Werbeagentur. Das fand ich super spannend, aber am Ende ging es immer darum, eine Marke zu inszenieren und Kunden zum Kaufen zu bringen. Bei OTTO



Kreative Azubirekrutierung

Gefragt sind authentische Einblicke
und eine gezielte Ansprache

Viele Unternehmen suchen händeringend nach geeigneten Auszubildenden. Wie kann es gelingen, auf dem immer kleiner werdenden Bewerbermarkt passende Kandidaten zu gewinnen? Um geeignete Maßnahmen für das Azubimarketing zu entwickeln, hat Hessens größtes Ausbildungsunternehmen, die Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH in Frankfurt / Main, in Kooperation mit dem Markt- und Sozialforschungsunternehmen Sinus-Institut Azubibefragungen durchgeführt und mit Blick auf jugendliche Zielgruppen ausgewertet. Die Ergebnisse der Analyse werden jetzt in gezielten Marketingprojekten umgesetzt.



In den vergangenen Jahren hat sich der Bewerbermarkt im Bereich der Ausbildung nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung deutlich verändert. Auch der generelle Wandel der Interessen oder die Wahl der Schulform, weg von der Realschule hin zum Abitur, und der Trend zum Studium verstärken die schwierige Bewerbersituation für Unternehmen. Bis zum Jahr 2025 wird es gegenüber 2001 circa 25 Prozent weniger Realschüler, etwa 54 Prozent weniger Hauptschüler und lediglich circa 26 Prozent mehr Fachabiturienten beziehungsweise Abiturienten geben. Die Zahl der Schulabgänger wird insgesamt enorm sinken. Diese Entwicklung führt dazu, dass es in Zukunft immer schwieriger wird, den Fachkräftebedarf in Unternehmen durch neu Ausgebildete zu decken.

Für das größte Ausbildungsunternehmen in Hessen, die Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH, am Industriepark Höchst in Frankfurt / Main war diese Entwicklung Anlass, vorausschauend aktiv zu werden. Wir bekommen viele Tausend Bewerbungen und sind heute nach wie vor in der Lage, die rund 450 Ausbildungsstellen für unsere Partnerunternehmen aus der Industrie- und Dienstleistungsbranche gut zu besetzen. Es wird al-

lerdings trotz unserer umfangreichen Berufsorientierungsmaßnahmen und zahlreichen Schul- sowie Lehrerkontakten immer schwieriger, vor allem im Bereich der technischen Berufe, ausreichende und geeignete Kandidaten zu rekrutieren. Dies wird sich in Zukunft aufgrund der verknappten Marktsituation absehbar verschärfen. Daher haben wir uns entschlossen, unsere Maßnahmen bei der Bewerbersuche weiter zu verfeinern. Warum es so wichtig ist, das Azubimarketing auf die veränderte Bewerbersituation anzupassen und welche Möglichkeiten es dabei gibt, behandelt auch das Whitepaper „Herausforderung Generation Z: Was Sie bei der Rekrutierung von Auszubildenden heute beachten sollten“, das im vergangenen Jahr von Proবাদis veröffentlicht worden ist. Es kann unter dem Link www.proবাদis.de/whitepaper heruntergeladen werden.

WIE TICKEN AZUBIS?

Um im Azubimarketing die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen, wollte Proবাদis über bestehende Erkenntnisse hinaus herausfinden, wie Auszubildende das Unternehmen auswählen, welche beruflichen Ziele sie haben und in welchen Lebenswelten sie sich bewegen. Daher beauftragte der Bildungsdienstleister das

Sinus-Institut mit der Befragung der eigenen Auszubildenden. Das gleiche führte Proবাদis gemeinsam mit Sinus mit den Studierenden ihrer eigenen Hochschule durch, um auch hier Rückschlüsse für das Hochschulmarketing zu ziehen.

Das Sinus-Institut hat die sogenannten Sinus-Milieus entwickelt, eine Gesellschafts- und Zielgruppentypologie, die Menschen



nach ihren Lebensauffassungen und Werten in „Gruppen Gleichgesinnter“ zusammenfasst. Die Sinus-Milieus werden in einem ersten Forschungsschritt auf Basis qualitativer Interviews entworfen, auf deren Grundlage ein Milieumodell entsteht. Danach erfolgt die Erhebung des Modells mittels eines Fragebogens (Milieu-Indikator), um die Größe der Milieus in einer Stichprobe ermitteln zu können. Die Sinus-Milieus sind empirisch gut validiert. Jährlich finden zirka 500 Explorationen, mehr als 100 Gruppendiskussionen und bis zu 100 000 bevölkerungsrepräsentative Interviews statt. Viele Unternehmen oder öffentliche Institutionen nutzen sie als Marketinginstrument für ihre Zielgruppenarbeit.

DIE AUTOREN



DR. KARSTEN RUDOLF ▶
Leiter Marketing sowie Bildungs- und Forschungsprojekte / Prokurist, Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH, Frankfurt/M.



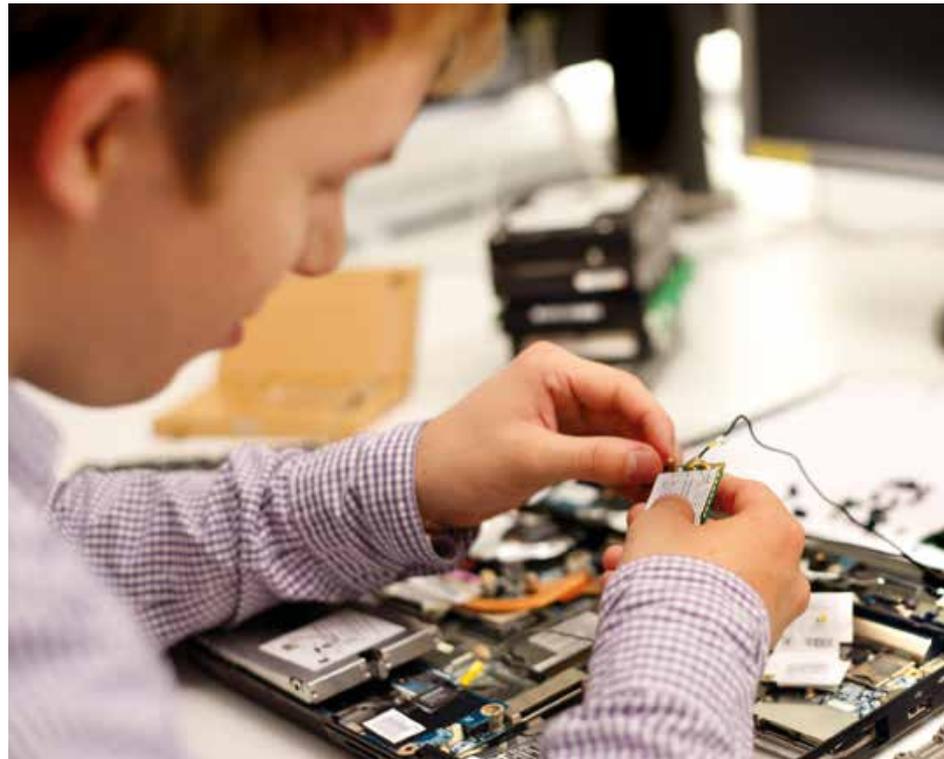
MARKUS VOGEL ▶
Leiter Personalcenter, Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH, Frankfurt/M.

Uns war es wichtig, dass wir unsere zukünftigen Aktivitäten im Marketing auf einer validen Datengrundlage weiter ausgestalten können. Unsere Strategie ist es, mögliche Bewerbergruppen für eine Ausbildung nicht mehr einheitlich, sondern noch stärker zielgruppenorientiert und differenzierter anzusprechen, um so ein größeres Bewerberpotenzial zu nutzen. Wir wollten daher wissen, in welchen Lebens-

genforschung des Sinus-Instituts zeigt, dass es „die Jugendlichen“ oder Generation Z eigentlich gar nicht gibt. Auch in jüngeren Altersgruppen existiert eine große sozialkulturelle Vielfalt, die das Sinus-Institut in sieben „Gruppen Gleichgesinnter“ kategorisiert – jede mit eigenen Lebensstilen, Kommunikationsverhalten oder Präferenzen bei der Berufsorientierung.

heimer vom Sinus-Institut (Abb.). „Die Befragung zeigte auch, dass die Auszubildenden bei Provadis mehrheitlich aus den postmodernen Milieus kommen und eine große Schnittmenge zur modernen jungen Mitte haben.“

In Workshops mit Verantwortlichen aus den Abteilungen Marketing, Ausbildung, Personalcenter und Vertrieb sowie weite-



Trotz umfangreicher Berufsorientierungsmaßnahmen und zahlreicher Schul- sowie Lehrerkontakte wird es immer schwieriger, vor allem im Bereich der technischen Berufe, ausreichende und geeignete Kandidaten zu rekrutieren.

welten geeignete Kandidaten zu finden sind und über welche Kanäle und mit welcher inhaltlichen Ansprache man sie erreichen kann.

LEBENSSTIL UND WERTE

Anfang 2019 wurde die Erhebung der Sinus-Milieustruktur bei Provadis mittels Milieu-Indikator durchgeführt. Wegen des Alterszuschnitts wurde dabei das Modell der Sinus-Lebenswelten für Jugendliche eingesetzt. Für Jugendliche gibt es ein eigenes Milieumodell, denn die Ju-

993 Auszubildende nahmen an den Befragungen teil, womit die Erhebung eine sehr hohe Aussagekraft hat. Entsprechend ihrer Aussagen im Milieu-Indikator wurden die Auszubildenden einem der Jugendmilieus zugeordnet. So hat das Sinus-Institut ermittelt, welche Lebenswelten bei den Provadis-Auszubildenden stark oder schwach vertreten sind. Bei der Beschreibung ging es darum festzustellen, welchen Lebensstil und welche Werte die Befragten haben. „Die Ergebnisse zeigen, dass die Auszubildenden bei Provadis stark leistungsorientiert sind“, erklärt Tim Gens-

ren Workshops mit Auszubildenden hat Provadis zusammen mit dem Sinus-Institut aus den Befragungsergebnissen Kern- und Potentialzielgruppen ermittelt sowie eine Fülle von zielgruppenbezogenen Handlungsempfehlungen für konkrete Marketingmaßnahmen abgeleitet und zum Teil bereits umgesetzt.

BILDER STATT TEXT

So wurde beispielsweise begonnen, die Sprach- und Bildwelt der Webseite milieuspezifisch neu zu gestalten. „Die Genera-

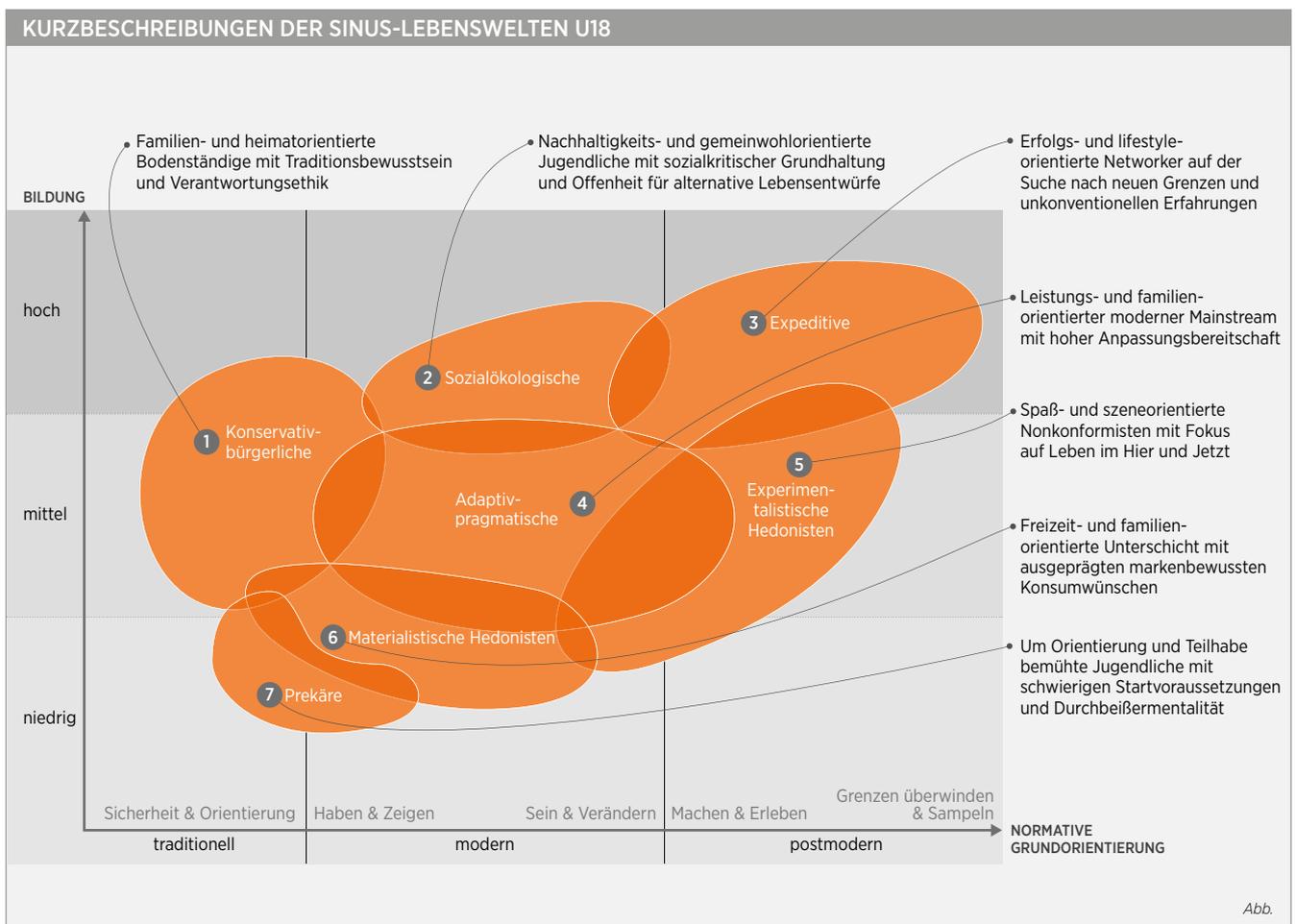
tion Z ist heute viel mehr auf Bildwelten als auf Text fokussiert, also muss man dort mehr investieren und umdenken“, betont Rabea Grünewald vom Provadis-Ausbildungsmarketing. „Deshalb machen wir hier kleine Schritte, die aber eine größere Wirkung entfalten. Wir wollen die Bewerber nicht mit Informationen erschlagen, sondern zunächst mit wenig Text abholen und sie dann Schritt für Schritt wie bei einem Zwiebschalenmodell mit mehr Informa-

und einen realistischen Einblick in den Alltag der Auszubildenden. Das ist ein weiteres zentrales Ergebnis der Befragung. „Wir haben großen Spaß und ein sehr starkes Interesse an Technik. Provadis liefert mit seiner Ausbildung genau das und sollte dies ganz stark zeigen“, sagte ein Auszubildender im Workshop. Daher hat Provadis seine jüngste Fotosession für die Webseite ausschließlich mit eigenen Auszubildenden umgesetzt. Gezeigt werden

und Gestaltung umgesetzt, um eine Hebelwirkung in den relevanten Zielgruppen zu erzielen.

DEM UNTERNEHMEN EIN GESICHT GEBEN

Die Jugendforschung des Sinus-Instituts zeigt weiterhin: Bevor sich heute junge Menschen für einen Arbeitgeber und eine Ausbildung entscheiden, möchten sie wis-



tionen füttern.“ Geplant ist außerdem, für ausgewählte Berufe spezifische Kommunikationsmaterialien und Landingpages mit einem animierten Karriereweg zu erstellen.

Auch die klassischen Werbebotschaften im Azubimarketing verfehlen bei der Generation ihre Wirkung. Die jungen Menschen wünschen sich authentische Botschaften

aber nicht nur typische Selfies, sondern auch tatsächliche Einsatzorte der Auszubildenden in der Industrie. Auch Aspekte wie die Mitwirkung im Unternehmen in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Arbeitssicherheit sollen sich in Zukunft stärker in den Informationsinhalten wiederfinden. Bei all diesen Maßnahmen werden milieuspezifische Inhalte

sen, ob sie ihr Privatleben und die Ausbildung gut miteinander verbinden können, wie die anderen Azubis ticken und ob sie dazu passen würden. Diese Wünsche und Vorstellungen bestätigten sich in den Befragungen bei Provadis. Deshalb gehören zum Maßnahmenpaket auch Projekte, die Einblicke in den Alltag von Auszubildenden bei Provadis geben.

Bereits im vergangenen Jahr hat Provalidis mit der Youtube-Serie „Die Azubis“ gestartet, in der Auszubildende aus dem elektrotechnischen Bereich die Zuschauer in ihre Ausbildungswelt mitnehmen. Jetzt soll dieses Konzept auf alle Ausbildungsbereiche ausgeweitet werden. So soll eine Azubigruppe aus unterschiedlichen Ausbildungsberufen gebildet werden, die wie in einem Tagebuch über den Ausbildungsalltag und die Berufsschule oder da-

ven Tagebücher auf der Webseite und in den sozialen Medien veröffentlicht werden.

IDENTIFIZIERTE ZIELGRUPPEN ANSPRECHEN

Seit vielen Jahren zählen enge Schulkontakte, Berufsinformationstage oder Lehrerbefuche zu den klassischen Marketingmaßnahmen bei der Azubirekrutierung – auch

Auszubildenden identifizieren können und „dazugehören“ wollen. Im Falle von Provalidis sind dies hauptsächlich Jugendliche, die ein höheres Leistungsstreben haben und ihre beruflichen Perspektiven mit Unterstützung von Provalidis umsetzen möchten. Dieses Studienergebnis bestätigte sich auch durch Aussagen von Auszubildenden in den durchgeführten Workshops. So sagte ein Workshopteilnehmer: „Die Ausbildung bei Provalidis hat schon immer einen sehr guten Ruf, weil man hier eine sehr gute Ausbildung bekommt. Das ist die Grundlage für meinen späteren beruflichen Erfolg.“

INDIVIDUELLE SCHULKOOPERATIONEN NUTZEN

Mit insgesamt 15 identifizierten Schulen will Provalidis in Zukunft stärker zusammenarbeiten. Dabei sollen gemeinsam Projekte auf die Beine gestellt werden, die es den Schülern ermöglichen, einen authentischen und intensiven Einblick in die Ausbildungsberufe und den Azubialltag zu bekommen. Im technischen Ausbildungsbereich hat Provalidis mit drei regionalen Schulen bereits erfolgreich das Projekt „Technik erleben“ umgesetzt. Dabei können Schülerinnen und Schüler ab dem siebten Schuljahr in einem freiwilligen Wahlpflichtunterricht durch eigenes Erleben, Experimentieren und Tüfteln erste Erfahrungen mit den Tätigkeiten der Berufe im Bereich Elektro und Metall sammeln. Solche exklusiven Kooperationen sollen auch verstärkt für die IT-Berufe entwickelt werden. Gerade in diesem Bereich suchen Unternehmen zunehmend nach geeigneten Kandidaten für eine Ausbildung. Ab dem Schuljahr 2020/21 will Provalidis die geplanten Maßnahmen implementieren. ●



Rasch auf Corona reagiert

Das in diesem Artikel beschriebene Best-Practice-Beispiel von Provalidis lässt die neue Situation mit Corona unberücksichtigt, weil es sich um ein generelles Thema handelt und nach Corona weiter Wirkung zeigt. Provalidis hat auf die Coronakrise schnell reagiert und nicht nur den Lehrbetrieb auf virtuelles Lernen umgestellt, sondern auch das Recruiting – durch virtuelle Bewerbergespräche, Berufsorientierungs-

angebote und Berufsinformationstage. Die verschiedenen generellen und coronabedingten Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass die Bewerberzahlen bei Provalidis, im Gegensatz zum bundesweiten Trend, im Durchschnitt über alle Berufsgruppen hinweg auch 2020 nicht eingebrochen sind.

Mehr Informationen unter www.provalidis.de

rüber berichtet, wie sie auch ihr Privatleben damit verbindet. Dabei können die jungen Leute selbst entscheiden, welche Infos sie schicken und auch, in welchem Format. Provalidis und den Azubis ist es dabei wichtig zu vermitteln, dass es in der Ausbildung nicht nur darum geht zu lernen, sondern auch Spaß bei der Arbeit zu haben. Je nach Format sollen die kreati-

bei Provalidis. Das Unternehmen will jetzt qualitativ eine Stufe weitergehen, indem es Schulen identifiziert hat, an denen sich hauptsächlich Schülerinnen und Schüler aus den ermittelten Kernzielgruppen aufhalten. Denn wie die Ergebnisse der Studie zeigen, fühlen sich Bewerber dann stärker angesprochen, wenn sie sich mit den Lebenswelten und Werten der anderen



Partizipative Prozessoptimierung

Wie man verborgenes Wissen
von Beschäftigten richtig nutzt

Der Erfolg eines Unternehmens hängt
unmittelbar von der Prozessqualität ab.
Gut geplante und ausgeführte Abläufe
erlauben es, gleichzeitig effizient zu
arbeiten und flexibler als die Konkurrenz
auf Herausforderungen wie die Corona-
krise zu reagieren. Das richtige Maß an
Planung und Kontrolle zu finden, ist
jedoch nicht trivial.



Prozesse, die mehrfache Abstimmungsschleifen und übervorsichtige Planung beinhalten, sind ineffizient. Eine Arbeitsorganisation, die zu „lean“ ist, ist anfällig für Störungen (Maslaric et al. 2013). Für die Verantwortlichen bleibt es oft eine Wunschvorstellung, dass der eigene Bereich läuft wie eine gut geölte Maschine. Das richtige Maß an sicherheitsbewusster Planung, schlankem Haushalten und kreativem Spielraum ist gefragt.

Kein Wunder also, dass neue Formen der Prozessoptimierung immer gefragter werden. Unternehmen nutzen zunehmend die Möglichkeiten digitaler Anwendungen, um kennzahlenbasiert

Prozesse anzupassen. Eine kurze Recherche mittels Google-Trends zeigt deutlich: Während das Interesse an dem IT-nahen Begriff Process-Mining seit fünf Jahren steigt, stagniert die Nachfrage nach klassi-

schen Themen der Prozessoptimierung. Der Einfluss der Digitalisierung ist unverkennbar. Nicht umsonst heißt es in der deutschen Wikipedia (2019): „Die Prozessoptimierung dient in Organisationen (Unternehmen, gesellschaftlichen Institutionen etc.) dazu, die Effizienz und die Effektivität (...) kontinuierlich zu verbessern (insbesondere mit Hilfe von IT-Werkzeugen).“

Doch es bleiben blinde Flecke. Nicht selten bleibt unklar, wie mit den quantifizierten Effizienzverlusten umzugehen ist. Daten-gestützte Optimierungsstrategien erscheinen insbesondere für KMU aufwendig und teuer. Zudem lassen sich ohnehin nicht alle Arbeitsabläufe mit vertretbarem Aufwand quantifizieren. Folglich wird die Datenqualität nie perfekt sein und datenbasierte Prozessoptimierung werden alleine nicht ausreichen. Wie können es Unternehmen also schaffen, versteckte Effizienzverluste und deren Ursachen im Alltag zu erkennen und so Zeit, Geld und Nerven zu sparen?

PROZESSWISSEN VON BESCHÄFTIGTEN IST WERTVOLL

Die Antwort liegt wie so oft näher, als man denkt. Eine wichtige und naheliegende Quelle für Prozesswissen und Optimierungsmöglichkeiten wird oft nicht strategisch genutzt: das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oft spüren es Beschäftigte schneller als ihre Vorgesetzten, wenn Schwierigkeiten auftreten oder Prozesse nicht greifen, da sie unmittelbar damit konfrontiert sind. Interessant sind dabei alltägliche Kleinigkeiten, die sich in ihrer Wirkung summieren. Typische Beispiele sind schlechte Informationsprozesse,

häufige Arbeitsunterbrechungen oder ungeklärte Verantwortlichkeiten. Die Prozessfehler, über die sich Beschäftigte in der Mittagspause oder am Abendbrottisch ärgern, kosten Unternehmen Geld.

Beschäftigte erleben beispielsweise oft, dass sie wichtige Informationen nicht rechtzeitig bekommen oder dass diese sich widersprechen und zunehmend in der Vielzahl an unnötigen Informationen untergehen. Dabei investieren einige Unternehmen bereits viel in Informations- und Wissensmanagement. Eine mit viel Aufwand eingerichtete digitale Plattform hilft jedoch nur begrenzt weiter, wenn die Nutzung nicht für alle Beschäftigten klar und verständlich geregelt ist. In anderen Unternehmen schlägt man sich mit fehlenden Freigaben für wichtige Laufwerke und Ordner herum, oder man verlässt sich darauf, dass Führungskräfte die Informationen austauschen – was jedoch über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg oft nicht gelingt. Wenn eine Mitarbeiterin regelmäßig zu spät von bestimmten Gremienentscheidungen erfährt oder sich Zahlen aus einem anderen Unternehmensbereich verzögern, dann spürt sie das unmittelbar in ihrem Stressniveau und in ihrer Arbeitsleistung. Dokumentiert wird oft nur eine gerissene Deadline oder eine große Zahl an Überstunden, nicht jedoch die Quelle für den Effizienzverlust. Veränderbare Ursachen werden oft übersehen.

Auch Arbeitsunterbrechungen entstehen oft durch Prozessfehler oder fehlende Abstimmung und kosten Geld. So hat die IT-Beratung Basex berechnet, dass die US-amerikanische Wirtschaft über 580 Milliarden US-Dollar durch Unterbrechungen und die damit verbundenen Aufmerksamkeitsverluste einbüßt (Spira / Feintuch 2005). Gleichzeitig lassen sich viele Unterbrechungen, die auf schlecht abgestimmte Prozessabläufe oder Kommunikationsformen zurückzuführen sind, vermeiden. Um Prozesse gezielt anzupassen, muss man herausfinden, was die wichtigsten veränderbaren Quellen für Unterbrechungen im Arbeitsalltag sind.

DER AUTOR



FELIX KLAPPROTT ▶ Berater für Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung in Berlin. Der Psychologe (M.Sc.), ausgebildete Mediator und zertifizierte Scrum Master berät Führungskräfte und Personalverantwortliche zu arbeitspsychologischen Themen, begleitet Organisationsentwicklungsmaßnahmen und vermittelt in Konfliktsituationen.
▶ fk@felix-klapprott.de

Ein drittes Beispiel: Unklare Verantwortlichkeiten können dazu führen, dass Aufgaben länger als notwendig liegen bleiben oder erst gar nicht bearbeitet werden. In vielen Fällen wird am Ende die Führungskraft einspringen und eine Aufgabe erledigen, die eigentlich jemand anderes hätte erledigen können. Auch hier werden über einen längeren Zeitraum hinweg unnötig Zeit und Geld investiert. Unklare Verantwortlichkeiten merken Beschäftigte oft als ers-

lingt dies in der Praxis oft nicht? Viele Führungskräfte hoffen, dass gutes Führungsverhalten und eine gute Beziehung zu ihren Beschäftigten ausreichen, damit die beschriebenen Probleme benannt werden. Mit Blick auf Gruppenprozesse, wie das sogenannte Freiwilligendilemma und Groupthink, wird deutlich, dass wesentliche Hinweise oft nicht an Führungskräfte gelangen: Aus Schwarmintelligenz wird schnell Gruppendummheit.

Das sogenannte Groupthink führt wiederum dazu, dass selbst wohlmeinenden Führungskräften Informationen vorenthalten werden. In den 1970er-Jahren hat der US-Psychologe Irving Janis beschrieben, wie Prozessverluste entstehen, wenn Gruppenmitglieder sich übermäßig an die (erwartete) Gruppenmeinung anpassen. In Organisationen führt Groupthink dazu, dass Zweifel, Einwände oder Kritik nicht geäußert werden. Dies betrifft insbesondere



Die Erhebung und Analyse von Beschäftigtenwissen muss in einen strukturierten Prozess eingebunden werden. Viele Methoden zum Austausch über Prozessverbesserungen sind bereits bekannt.

te. Arbeitspsychologinnen und -psychologen haben herausgefunden, dass Beschäftigte auch gesundheitlich darunter leiden, wenn Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind (Schmidt et al. 2014). Insbesondere in Phasen, in denen vermehrt auf virtuelle Zusammenarbeit zurückgegriffen wird und es weniger direkten Austausch gibt, ist es wichtig, Verantwortlichkeiten systematisch zu klären.

AUS SCHWARMINTELLIGENZ WIRD GRUPPENDUMMHEIT

Die eigenen Beschäftigten können als Antennen für die Prozessqualität dabei helfen, Prozesse zu verbessern. Weshalb ge-

In Unternehmen, in denen Beschäftigte unsicher sind, wie ihre Hinweise auf Prozessfehler aufgenommen werden, entsteht eine Verantwortungsdiffusion. Spieltheoretisch spricht man von einem Freiwilligendilemma: Die Kosten für den Freiwilligen sind potenziell höher als der unmittelbare Gewinn durch eine Prozessverbesserung (ein frustrierender Prozess wird oft eher hingenommen als in Ungnade zu fallen). Beschäftigte orientieren sich dann an ihren Kolleginnen und Kollegen. Wenn diese sich nicht trauen, aus der Gruppe auszubrechen und einen Makel anzusprechen, werden es andere auch nicht tun. So dauert es lange, bis sich ein erster oder eine erste findet (Weesie 1993).

Gruppen, die unter hohem Druck stehen, ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl empfinden oder bei denen ein/e starke/r Meinungsführer/in dominiert (Janis 1972).

Zudem gibt es strukturelle Hindernisse für Bottom-up-Prozesse, wie zwei britische Forscher in einer Fallstudie unter dem Titel „Stuck in the middle“ beschreiben (Paton / Boddy 2007): Hinweise, die von der operativen Ebene nach oben gegeben werden, verlieren sich oft auf der Ebene des mittleren Managements. Wichtige Informationen zu Prozessmängeln und Verbesserungsideen gelangen so im Unternehmensalltag nicht an diejenigen, die Veränderungen einleiten können, zum Beispiel weil

zeitkritische Aufgaben höher priorisiert werden und das Kanalisieren von Informationen nicht zuletzt Aufgabe dieser Positionen ist. Wenn Prozessoptimierung auf dem Wissen von Beschäftigten aufbauen soll, müssen psychologische Effekte und der organisationale Alltag berücksichtigt werden.

Es gibt Möglichkeiten, dennoch an wertvolle Informationen zu gelangen. Die Erhebung und Analyse von Beschäftigtenwissen muss in einen strukturierten Prozess eingebunden werden. Viele Methoden zum Austausch über Prozessverbesserungen sind bereits bekannt. Wenn sie aber falsch umgesetzt werden, nutzen sie niemandem und frustrieren Beschäftigte unnötig.

WISSEN SYSTEMATISCH HERAUSARBEITEN

Anonyme, gut formulierte Umfragen mit Ergebnismachsorge können helfen. Umfragen führen in der Praxis leider oft zu Frustration statt zu wertvollen Erkenntnissen. Der Grund ist, dass Fragen falsch gestellt werden, sodass Ergebnisse nicht verwendet werden können. Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Management, der Führungskraft oder allgemein „im Unternehmen“ wird oft gestellt, bringt jedoch keinen verwertbaren Nutzen. Zudem ist das Vertrauen in Umfragen oft gering aus Angst vor fehlender Anonymität.

Viele Beschäftigte machen die Erfahrung, dass nach einer Umfrage keine Veränderungen sichtbar werden. Personalverantwortliche sollten daher Umfragen mit spezifischen Fragen zu Arbeitshindernissen nutzen (z. B. „Fehlen Ihnen oft Informationen, die Sie für Ihre Aufgaben benötigen?“ oder „Sind Verantwortlichkeiten in Ihrer Gruppe nachvollziehbar geklärt?“). Befragungen sollten zudem in einen transparenten Prozess eingebunden werden, um die Ergebnisse auf der Arbeitsebene zeitnah besprechen zu können und übergreifende Themen mit den entsprechenden Stellen zu thematisieren.

GESPRÄCHE SIND SELTEN LÖSUNGSORIENTIERT

Umfragen bieten sich an, um einen guten ersten Überblick über Veränderungspotenziale zu erarbeiten. Ein in der Praxis oft erlebtes Szenario ist jedoch, dass Personalabteilungen gewissenhaft Umfragen erarbeiten, aber am Ende der Nutzen gering ist, weil Führungskräfte allein gelassen werden, mit der Aufgabe Ergebnisse zu interpretieren und Arbeitsprozesse zu verbessern. Die folgenden Gespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind jedoch insbesondere zu Themen mit kritischer Rückmeldung selten strukturiert und lösungsorientiert. Moderierte Workshops können hier helfen, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Eine Moderation, mit entsprechender Ausbildung und lösungsorientierter Herangehensweise, kann es ermöglichen, dass ein Team Verbesserungsvorschläge zunächst ohne die Führungskraft durchdenkt und so die Führungskraft unterstützt.

Neben solch größeren Prozessevaluationen durch Beschäftigte sollten partizipative Formen der Prozessoptimierung in den Alltag verankert werden. Der Erfolg etwa von agilen Methoden basiert auch darauf, dass Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Eine gute Meetingstruktur hilft nachhaltig. In vielen Unternehmen gehören Jour fixes bereits zum Standardvorgehen. Durch fehlende Struktur, das Fehlen einer definierten Moderationsrolle und unverbindliche Absprachen vergeuden viele Unternehmen jedoch Potenziale und Ressourcen. Regelmäßig und strukturiert die Zusammenarbeit zu verbessern, wird in agilen Projektformen wie Scrum wesentlich höher priorisiert. Hieran können sich klassische Teams ein Beispiel nehmen, etwa indem sie alle zwei Monate eine dreistündige, moderierte Sitzung einplanen, in der Themen wie Informationsfluss, Unterstützung, Verantwortungsklarheit und Arbeiten an Schnittstellen überprüft werden. Hier werden Veränderungen seit dem letzten Treffen besprochen und Verantwortlichkeiten festgelegt,

um wirkliche Verbesserungen der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

FAZIT

Kommen wir zurück zum Begriff des Process-Mining. Er lässt sich auch auf partizipative Formen der Prozessanalyse anwenden: Betrachten Sie das kombinierte Wissen der Beschäftigten als einen Rohstoff, mit dem sich Prozesse verbessern lassen. Es braucht eine angemessene Planung, um den Rohstoff „Prozesswissen“ zutage zu fördern und entsprechend zu veredeln. Eine Umfrage allein ist wie ein Loch in die Erde zu schlagen und zu hoffen, dass ohne weiteres Zutun tankbares Benzin heraussprudelt. Kombinieren Sie eine gut geplante Umfrage, eine sinnvolle Auswertung, eine strukturierte Nachbearbeitung in Workshops und eine Verstärkung des Austausches, um nachhaltig den (glücklicherweise regenerativen) Rohstoff „Prozesswissen“ zu fördern und zu veredeln und damit effizienter und stressfreier zu arbeiten. ●

Literatur

- Janis, I. (1972): Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston/MA
- Maslaric, M. / Backalic, T. / Nikolicic, S. / Mirčetić, D. (2013): Assessing the trade-off between lean and resilience through supply chain risk management, in: International Journal of Industrial Engineering and Management, 4 (4), 229-236
- Paton, S. / Boddy, D. (2007): Stuck in the middle: A case study investigating the gap between top-down and bottom-up change, in: Journal of General Management, 32 (4), 39-51
- Schmidt, S. / Roesler, U. / Kusserow, T. / Rau, R. (2014): Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – a meta-analysis, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 23 (1), 91-106
- Spira, J. / Feintuch, J. (2005): The cost of not paying attention: How interruptions impact knowledge worker productivity, New York
- Weesie, J. (1993): Asymmetry and timing in the volunteer's dilemma, in: Journal of Conflict Resolution, 37 (3), 569-590
- Wikipedia, Seite „Prozessoptimierung“, de.wikipedia.org/w/index.php?title=Prozessoptimierung&oldid=188400361 (Bearbeitungsstand: 9.5.2019, abgerufen: 13.6.2020)



DGFP // Jahrestagung.digital Betriebliches Gesundheitsmanagement

4 Module à 2 Stunden, 29.09./1.10./6.10./8.10.2020

NEU:
als Online-
Konferenz

Wie erreicht man mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement, selbst in Pandemiezeiten, möglichst viele Beschäftigte? Wie beeinflusst Corona das BGM? Wie lässt sich aus vielen Einzelmaßnahmen eine schlüssige Strategie entwickeln, die mit geschäftlichen und personalwirtschaftlichen Zielen korrespondiert? Wie lassen sich Ziele und Wirksamkeit tatsächlich messen? Und wie behält man den Überblick bei einer wachsenden Zahl digitaler Angebote am Markt?

Unsere DGFP // Jahrestagung.digital „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist die Plattform für BGM-Experten und -Verantwortliche aus dem Personalbereich und der Geschäftsführung. Profitieren Sie von den Berichten aus der betrieblichen Praxis und den Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus KMU und Konzernen unterschiedlicher Branchen. Nehmen Sie die Impulse und Ideen mit, die Sie für Ihren Arbeitsalltag benötigen!

Im Fokus:

- // **Strategischer Ansatz:** Wie aus dem BGM im Unternehmen mehr als ein Maßnahmenkatalog wird.
- // **Dezentral & divers:** Wie das BGM auch die erreicht, die sich nicht erreichen lassen.
- /// **Mehrwert & KPIs:** Wie sich das BGM auch in Zeiten der Krise gewinnbringend und sichtbar platziert.
- // **Digitale BGM-Plattformen:** Auf was Unternehmen im Dschungel der Apps und Tools wirklich setzen.
- // **Psychische Gefährdungsbeurteilung:** Wie sich der Prozess pragmatisch gestalten lässt.

Jetzt zum
attraktiven
Online-Preis
buchen!

Tagungsgebühr: € 610,- Mitglieder DGFP e.V. // € 860,- Nichtmitglieder

Die Tagung ist aufgeteilt in vier Module, welche inhaltlich nicht aufeinander aufbauen. Wenn die Teilnahme an einem Modul nicht möglich ist, kann eine andere Person aus dem Unternehmen/der Organisation an diesem Modul teilnehmen.

Anmeldung unter www.dgfp.de/jt-digital-bgm

Kooperationspartner: 

Medienpartner: 

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
Antje Kerber // Fon +49 176 15978130 // E-Mail veranstaltungen@dgfp.de
www.dgfp.de



BUCHTIPPS AUS DER REDAKTION

WERKZEUGKASTEN FÜR MEHR FREUDE IM JOB



BERND SLAGHUIS / NICO ROSE ▶

Besser arbeiten. 66 Impulse für eine menschlichere Arbeitswelt und mehr Freude im Beruf.

Haufe, 2020, 240 S., 24,95 € ISBN 978-3-648-14288-2

Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen, was macht wirkungsvolle Führung aus, wann stiftet Arbeit Sinn und was ist wichtig, damit wir in unseren Jobs mehr Freude empfinden? Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter stehen in unserer Arbeitswelt im Wandel gemeinsam vor der Herausforderung, Zusammenarbeit sowohl wirtschaftlich erfolgreich als auch menschlich gesund zu gestalten. Vertrauen führt. Aber welche Führung führt zu Vertrauen? Auf diese und andere Fragen liefern 66 ausgewählte Beiträge vielfältige Impulse und Tipps rund um Führung und Management, Unternehmenskultur und Change, Karriere und Entwicklung, Sinn der Arbeit sowie HR und Recruiting.

SCHLÜSSELFRAGEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR

Der Erfolg von Unternehmen hängt heute mehr denn je von der Fähigkeit ihrer Führungskräfte ab, eine Kultur zu schaffen, in der nicht nur exekutiert, sondern auch reflektiert wird. Erfolgreiche Führungskräfte machen Neugier zur Kernkompetenz, Widerspruch zur Verpflichtung und Erneuerung zur gelebten Praxis im Unternehmen. Sie begreifen ihren Führungsauftrag nicht als fachliche, sondern als soziale, kulturelle und vor allem persönliche Herausforderung. Die Autoren begleiten Unterneh-

men in Veränderungsprozessen und erleben, wie oft diese an der mangelnden Selbstreflexion von Führungskräften zu scheitern drohen. Statt den moralischen Zeigefinger zu heben oder Entscheider mit einer weiteren Managementmethode zu beglücken, wollen sie mit ihrem Buch dazu anregen, über den Erfolgsfaktor Unternehmenskultur nachzudenken. Ob Agilität, Vertrauen oder Resilienz –

die Autoren beleuchten die wichtigsten Herausforderungen, denen sich Führungskräfte heute stellen müssen, und geben Einblick in namhafte Unternehmen.

EUGEN UNGER / MICHAEL LISCHKA /
THOMAS KLEINHEINRICH /
MICHAEL KARL HEIDEMANN ▶**Vom Mut neu zu denken:**
20 Denkanstöße für Führungskräfte und Entscheider.F.A.Z. Buch, 236 S., 20 €
ISBN 978-3-96251-080-0

KOMPLEXITÄT ERFORDERT SELBSTMANAGEMENT

Professionelles Zeit- und Selbstmanagement sind die Grundlagen, um die vielfältigen Aufgaben und Termine des Alltags im Griff zu behalten und komplexe Projekte erfolgreich abzuschließen. Zeit- und Selbstmanagement werden wesentlich von persönlichen Verhaltensweisen und Einstellungen bestimmt. Dabei helfen einfache Methoden, praktische Instrumente und deren individuelle Anwendung bei der dauerhaften Umsetzung im Berufsleben. Das Buch gliedert sich in drei Teile: Teil eins behandelt die grundlegenden Einflussfaktoren für erfolgreiches Zeit- und Selbstmanagement. In Teil zwei werden Methoden und Instrumente für die effektive und effiziente Zeitplanung vorgestellt. In Teil drei erhalten die Leser praktische Tipps für den Umgang mit internen und externen Zeiträubern.



MONIKA RUDOLF / MARKUS WEINGÄRTNER ▶

Zeit- und Selbstmanagement.
Einfach und Effektiv.expert verlag, 2020, 3. Aufl., 168 S.,
29,80 € ISBN 978-3-8169-3488-2

STRATEGIEN FÜR DIE ZUKUNFT ENTWICKELN

Die Coronapandemie hat die gesamte Weltwirtschaft innerhalb weniger Wochen in eine tiefe Krise gestürzt. Unternehmer und Führungskräfte werden vor unvorhersehbare und substantielle



FLORIAN LANZER / LUCAS SAUBERSCHWARZ / LYSANDER WEIß ▶

Erfolgreich durch die Krise.

Springer Gabler, 2020, 72 S., 14,99 €
ISBN 978-3-658-30542-0

Herausforderungen gestellt. Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es angesichts des rasanten Wandels? Wie können sie während der großen Unsicherheit Entscheidungen treffen? Mit diesen aktuellen und essenziellen Fragen beschäftigt sich das Buch. Es führt schrittweise durch passende Instrumente und Methoden für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie. Es werden zahlreiche Tools vorgestellt, die sich ad hoc einsetzen lassen. Zahlreiche Beispiele deutscher und internationaler Unternehmen sowie aktuelle Studien zu

Corona machen aus dem Buch einen praktischen Leitfaden für die Krise und darüber hinaus. Die Autoren spenden die kompletten Einnahmen aus dem Buch der Coronahilfe.

EINFÜHRUNG INS NEUE GESETZESPAKET

Die Wirtschaft muss sich in diesen Tagen rasch an die tiefgreifenden Neuerungen in vielen praxisrelevanten Rechtsgebieten anpassen, um nicht aufgrund rechtlicher Fehler in einen Strudel gerissen zu werden oder in Haftung zu geraten. Das Buch bietet eine kompakte Einführung in alle wesentlichen Änderungen durch das Gesetzespaket vom 27. März 2020 – im Insolvenzrecht (Aussetzung der Insolvenzantragspflicht), im Gesellschaftsrecht (virtuelle Hauptversammlung und Gesellschafterbeschlüsse unter Abwesenheit), das Moratorium bei Verbrauchern und Kleinstunternehmen, die Rechte für Mieter (übergangsweise Freistellung vom Kündigungsrisiko) und Kreditnehmer, die Veränderungen im Strafprozessrecht. Zudem berücksichtigt die Bearbeitung wichtige Aspekte zum Thema Arbeitsrecht und nimmt Bezug auf alle relevanten steuerrechtlichen Themen und Folgen.

VOLKER RÖMERMANN ▶ Leitfaden für Unternehmen in der Covid-19-Pandemie. Insolvenzrecht – Gesellschaftsrecht – Arbeitsrecht – Steuerrecht.

C.H.BECK, 2020, 279 S., 59 €
ISBN 978-3-406-75992-5



RATGEBER FÜR DIE GESTALTUNG VON ARBEITSVERTRÄGEN

Dieser neue Ratgeber hilft bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen. Der erste Teil erläutert anhand eines Arbeitsvertrags Paragraf für Paragraf die arbeitsrechtlichen Aspekte, jeweils mit Hinweisen auf Lohnsteuer und Sozialversicherung. Er schafft das notwendige Hintergrundwissen, um zum Beispiel zu entscheiden, wann es sich empfiehlt, einen Anwalt zur Beratung hinzuzuziehen. Der zweite Teil greift die lohn-

steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Hinweise des ersten Teils auf und erläutert deren Aspekte in ABC-Form – von A wie „Abfindung“ bis Z wie „Zuständige Stellen“. Dieser Aufbau und ergänzende Praxishinweise sorgen für eine besonders große Praxisnähe. Beispiele erleichtern das rasche Erfassen von Sachverhalten. Mit umfangreichen Onlinezusatzinhalten zur Coronakrise.

HANS-ULRICH DIETZ / GERALD EILTS / HILDEGARD GAHLEN / DANIELA KARBE-GEßLER ▶
Arbeitsverhältnisse. Steuerrecht. Arbeitsrecht. Sozialversicherungsrecht.

nwb Verlag, 2020, 262 S., 44,90 € ISBN 978-3-482-66741-1



Mehr Mensch, weniger Maschine



Die Coronakrise schüttelt Unternehmen durch. Die Unternehmenskultur entscheidet jetzt über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen, meint Peter Baumgartner. Er rät, es mit der Technologiegläubigkeit nicht zu übertreiben und wieder mehr auf analoge Kompetenzen zu setzen.

PETER BAUMGARTNER ► **Zuversicht Zukunft. Wie Sie den Wandel umarmen und Organisationen zukunftsfähig führen.** Colorama, 2020, 232 S., 16,90 € ISBN 978-3-90301-158-8

Herr Baumgartner, viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter sehen eher düsteren Zeiten entgegen. Warum ist Zuversicht das Motto der Zeit?

PETER BAUMGARTNER In der Vorcoronazeit war das Wort „Sinn“ allgegenwärtig. Immer wieder ging es nur um das große Why. Das habe ich, ehrlich gesagt, sehr skeptisch gesehen. Sinn ist sehr individuell und hat viele Ausprägungen. Die Wirtschaft auf Sinn zu reduzieren, greift mir zu kurz. Kann wirklich jede Arbeit Sinn machen? Ich habe also „Sinn“ weiter und breiter gedacht und bin bei Zuversicht angekommen. Zuversicht bedeutet für mich mehr Mensch und weniger Maschine.

Mitten in die massiven Veränderungen der Arbeitswelt durch die digitale Transformation platzte die Coronakrise mit vorher unvorstellbaren Auswirkungen für die Wirtschaft. Viele Unternehmen taten sich vor Corona bereits mit dem tiefgreifenden Wandel zu New Work schwer. Was macht die Coronakrise mit der Arbeitswelt 4.0?

BAUMGARTNER Vor Kurzem sagte ein Klient zu mir: Wir haben eigentlich genug in die Bildschirme geschaut. Wir müssen uns mal wieder in die Augen schauen. Ich glaube, dass diese Sehnsucht einen neuen

Zeitgeist prägen kann. Ich bin kein Gegner von 4.0, aber die Digitalisierung ist für mich nur ein Werkzeug. Und der Mensch entscheidet, wofür es eingesetzt wird. Künstliche Intelligenz ist für mich in erster Linie Fake-Intelligenz. Was den Menschen einzigartig macht, kann keine Künstliche Intelligenz leisten.

Nichtsdestotrotz ist die Coronakrise ein Digitalisierungsbooster. Sie zwingt Unternehmen, ihre Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Mittlerweile kann fast jedes Unternehmen Remote Work, und Homeoffice soll in vielen Unternehmen zum Standardangebot werden.

BAUMGARTNER Technologisch State of the Art zu sein, ist Pflicht jedes Unternehmers. Was ich kritisiere, ist diese totale Technologiegläubigkeit, der oftmals alles untergeordnet wird. Über Dinge, die heute technisch selbstverständlich sein sollten, muss man doch nicht mehr sprechen.

Worüber müssen wir sprechen?

BAUMGARTNER Wir müssen den Menschen wieder besser verstehen. Sonst verstehen wir unsere Mitarbeiter und unsere Kunden nicht mehr. Es geht um Charakter. Und besonders jetzt in der Krise zei-

gen sich der Charakter von Menschen und die Kultur von Organisationen.

Führt uns die Krise zu einem neuen Wertebewusstsein?

BAUMGARTNER Ich hoffe es sehr. Das ist der Grund, warum ich das Buch geschrieben habe und sehr viele Vorträge halte.

Was genau erhoffen Sie sich?

BAUMGARTNER Das Ende der Selbstgefälligkeit von Unternehmenslenkern. Dass die Menschen im Erfolg und in der Niederlage sie selbst sein können und den gesunden Menschenverstand bewahren. Dass sie mit Zuversicht den Wandel umarmen, bevor er sie überrollt. Und ich erhoffe mir Emotionen statt Autorität.

Was heißt das für Organisationen?

BAUMGARTNER Ganz einfach: Menschen werden künftig Organisationen ignorieren, die Menschen ignorieren.

Sie schreiben, nur die Menschen können Organisationen verändern, nicht die Technik. Woher soll derzeit die Kraft kommen, mit denen Mitarbeiter sich und Organisationen verändern sollen?

BAUMGARTNER Die Gewinner der Krise standen schon vor der Krise fest. Unter-

nehmen, die eine gute Unternehmenskultur haben, haben es jetzt wesentlich leichter als andere. Ich kenne ein Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern, das sogar in der Coronakrise weiter um 25 Prozent gewachsen ist. Weil es bereits vor Jahren in seine Mitarbeiter investiert hat, jedem einzelnen eine Bedeutung gegeben hat, jeden einzelnen gefördert hat und ihm einen Platz in der Gemeinschaft gegeben hat. Das Schiff macht man vor dem Sturm sicher, nicht im Sturm. Zukunftsfähigkeit ist ein wichtiger Bestandteil jeder Unternehmenskultur. Diese ist jedoch so individuell und einzigartig wie ein Fingerabdruck.

Gibt es dennoch einen gemeinsamen Nenner für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur?

BAUMGARTNER Wichtige Komponenten sind für mich Schnelligkeit und Vertrauen. Gemeinsamkeit ist ein weiterer Faktor, der jetzt wichtiger ist denn je. Menschen wollen dazugehören. Es braucht eine Arbeitsumgebung, die Kollaboration ermöglicht. Egal, ob im Einzelbüro, im Großraumbüro oder im Homeoffice. Unternehmen brauchen zukunftsfähige Mitarbeiter und Produkte. Unternehmensführung ist kein Selbstzweck. Wenn ich das modernste Produkt der Welt habe und die Kunden nicht erreiche, habe ich mein Ziel verfehlt und agiere an der Zielgruppe der Zukunft vorbei. Davon ist derzeit ja besonders die Automobilbranche betroffen, die ganz neue Mobilitätskonzepte entwickeln muss, um bestehen zu können.

Viele Unternehmen setzen auf Agilität. Ist es nur ein Schlagwort oder ein Allheilmittel?

BAUMGARTNER Agilität ist im Prinzip kalter Kaffee. Denn was heißt es genau: Dass der Mensch schnell auf Veränderungen re-

agieren und neue Wege gehen kann. In der Agilitätsschwemme geht leider vieles unter. Alle wollen alles agil haben. Ich wünsche Ihnen keinen agilen Operateur oder eine agile Gesetzgebung. Das ist etwas überspitzt, aber es zeigt, dass nicht alle Branchen und Berufsgruppen gleichermaßen agil sein können. Es wird auch im eigenen Unternehmen zu wenig differenziert, wo Agilität wirklich angebracht ist oder eben nicht.

Sie haben ein Kapitel Ihres Buchs dem Thema Führung gewidmet und schreiben „wo oben ist, ist selten vorne“. Was genau meinen Sie damit?

BAUMGARTNER Führungskräfte sind nicht allwissend. Die Selbstgefälligkeit muss weg. Das Mikromanagement muss weg. Eine



PETER BAUMGARTNER ist Wirtschaftsingenieur und Diplom-Pädagoge. Der Österreicher arbeitet international als Unternehmensberater und Coach und ist Lehrbeauftragter an europäischen Hochschulen. In seinen Vorträgen auf Kongressen spricht er über Leadership, Kommunikation und Transformation. Baumgartner hat mehrere Wirtschaftsbücher verfasst.

zukunftgerichtete Führungskraft erzeugt ein Zusammengehörigkeitsgefühl und die Stärken jedes Einzelnen. Ein Fokus sollte besonders auf dem Management der Generationen liegen. Für die junge Generation sind ja vor allem drei Dinge wichtig: Me, Myself and I. Das Beste, was wir in Unternehmen erreichen können, ist es, die jungen Menschen vom Ich zum Wir zu führen. Eine gute Führungskraft kann Menschen um sich scharen und begeistern. Es gibt im Sport einige Beispiele dafür, wie es gelingen kann, aus einer Mannschaft ein Team zu machen. In der Wirtschaft herrscht leider immer noch oft das Prinzip „oben wird gedacht und unten wird gemacht“.

HR ist als Weichensteller für die Zukunft in der Krise verstärkt in den Fokus gerückt. Wie sehen Sie die derzeitige Rolle von HR?

BAUMGARTNER Wenn die Krise eines hergebracht hat, ist es die Erkenntnis: HR muss in Unternehmen dringend aufgewertet werden. Nach meiner Erfahrung ist HR in vielen Unternehmen immer noch falsch angesiedelt, so als Beiwerk. Personaler sind keine Hilfskräfte, sondern die Leute, die die wertvollste Ressource verantworten. HR macht eine großartige Arbeit, aber es ist nun mal so, dass der Nutzen von HR wenig messbar ist. Es wird auch immer noch zu wenig über die Bedeutung von HR gesprochen. So nehme ich es jedenfalls wahr, wenn ich für Vortragsthemen oder Beratungsmandate angefragt werde. HR

braucht aber auch ein neues Selbstverständnis und sollte nicht zu sehr mit sich selbst beschäftigt sein in Bezug auf Digitalisierung und Agilität.

Und stattdessen? Wie sieht die Investition von HR in die Zukunft aus?

BAUMGARTNER HR muss sich darauf konzentrieren, was den Menschen ausmacht, und sollte nicht nur die digitale Welt anbieten oder digitale Kompetenzen im Blick haben. Gefühle und Menschlichkeit lassen sich nicht digitalisieren. In Zukunft werden analoge Kompetenzen unendlich wertvoll sein und HR sollte das Beste aus beiden Welten zusammenführen.

Herr Baumgartner, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

DER AUTOR



HANS-ULRICH DIETZ ▶
Finanzwirt, Betriebswirt
(VWA) und Lehrbeauftragter an der Frankfurt
School of Finance &
Management

NEUREGELUNGEN IN DER CORONAKRISE

KONSULTATIONSVEREINBARUNG MIT DER SCHWEIZ

Nachdem das Bundesfinanzministerium bereits mit Frankreich, Österreich, den Niederlanden, Belgien und Luxemburg Konsultationsvereinbarungen hinsichtlich der steuerlichen Beurteilung von Covid-19-bedingten Homeoffice-tätigkeiten abgeschlossen hat, folgt nun auch mit der Schweiz eine Konsultationsvereinbarung. Nach der am 11.6.2020 abgeschlossenen Vereinbarung gelten für die Anwendung von Art. 15a Abs. 2 DBA Schweiz (Grenzgänger) und Art. 15 Abs. 1 DBA Schweiz (Einkünfte aus unselbstständiger Arbeit) Tage, für die Arbeitslohn bezogen wird und an denen Arbeitnehmer/innen nur aufgrund der Maßnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie ihre Tätigkeit am Wohnsitz (bzw. im Ansässigkeitsstaat) ausüben oder unter Lohnfortzahlung keine Tätigkeit ausüben und daher am Wohnsitz (bzw. im Ansässigkeitsstaat) verbleiben, grundsätzlich

als in dem Vertragsstaat verbrachte Arbeitstage, in dem sich der Arbeitsort ohne die Maßnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie befunden hätten. Dabei weist die Vereinbarung unter anderem auf jeweilige Besonderheiten und erforderliche Aufzeichnungspflichten hin und äußert sich unter anderem auch zur Behandlung von Kurzarbeitergeld, Kurzarbeitsentschädigung und anderer staatlicher Unterstützungsleistungen (BMF-Schreiben vom 12.6.2020).

Die Konsultationsvereinbarung, die am Tag nach der Unterzeichnung in Kraft tritt, findet auf Vergütungen für den Zeitraum vom 11.3.2020 bis zum 30.06.2020 Anwendung und verlängert sich danach jeweils vom Ende eines Kalendermonats zum Ende des nächsten Kalendermonats, sofern sie nicht von der zuständigen Behörde eines der Vertragsstaaten mindestens eine Woche vor Beginn des jeweils folgenden Kalendermonats durch schriftliche Erklärung an die zuständige Behörde des anderen Vertragsstaats gekündigt wird. Der Volltext des Schreibens steht auf der Internetseite des Bundesfinanzministeriums zur Verfügung. •

www.bundesfinanzministerium.de > Suchbegriff „Schweiz“

BESTEuerung VON GRENZPENDLERN

Nachdem das Bundesfinanzministerium Verständigungsvereinbarungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Niederlanden, der Republik Österreich und Luxemburg zum Besteuerungsrecht von Grenzpendlern im Rahmen der Coronakrise getroffen hat, wurden zwischenzeitlich weitere Vereinbarungen mit Frankreich und Belgien abgeschlossen. •

DIENSTWAGENBESTEUERUNG

Wird einem Arbeitnehmer ein betrieblicher Personenkraftwagen auch zur Nutzung für private Zwecke überlassen, ist regelmäßig ein nach der sogenannten pauschalen Ein-Prozent-Regelung ermittelter Nutzungsvorteil beim Arbeitnehmer lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig. Für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte wird – ebenfalls in einem pauschalen Verfahren – ein steuerpflichtiger Sachbezug in Höhe von monatlich 0,03 Prozent des Bruttolistenpreises des Personenkraftwagens pro Entfernungskilometer angesetzt; die pauschale Ermittlung des Nutzungsvorteils erfolgt unabhängig von der Anzahl der tatsächlichen Fahrten.

Verbringen Arbeitnehmern jedoch vermehrte Arbeitszeiten im Homeoffice (wie z. B. aufgrund der aktuellen Coronakrise) kann gegebenenfalls eine Einzelbewertung des Nutzungsvorteils vorgenommen werden. In diesem Fall werden nur die tatsächlichen

Fahrten zur ersten Tätigkeitsstätte zugrunde gelegt und für jede Fahrt mit 0,002 Prozent des Pkw-Listenpreises je Entfernungskilometer angesetzt. Ein Wechsel zur Einzelbewertung kann insbesondere dann vorteilhaft sein, wenn der Arbeitnehmer monatlich im Durchschnitt an weniger als 15 Tagen ($15 \text{ Tage} \times 0,002 \% = 0,03 \%$) zur ersten Tätigkeitsstätte fährt. Die Anwendung der Einzelbewertung ist dabei auf insgesamt 180 Fahrten im Kalenderjahr begrenzt; eine monatliche Begrenzung auf 15 Fahrten erfolgt dagegen nicht. Beim pauschalen Verfahren unterbleibt ein Ansatz der Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte nur, wenn für einen ganzen (vollen) Kalendermonat keine Fahrten stattgefunden haben.

Der Arbeitgeber muss die Anwendung einer der beiden Berechnungsmethoden für jedes Kalenderjahr einheitlich festlegen. Ein Wechsel der Berechnungsmethode im Laufe des Kalenderjahrs ist nicht möglich.

Die Einzelbewertung kann aber noch später im Rahmen der Einkommensteueranlagung mit Wirkung für das gesamte Kalenderjahr rückwirkend angewendet werden. Voraussetzung für die Anwendung der Einzelbewertung ist, dass der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber (kalendermonatlich) fahrzeugbezogen schriftlich erklärt, an welchen Tagen (mit Datumsangabe) er das betriebliche Fahrzeug tatsächlich für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte genutzt hat; die bloße Angabe der Anzahl der Tage reicht nicht aus. Es sind aber keine Angaben erforderlich, ob und gegebenenfalls wie der Arbeitnehmer an den anderen Arbeitstagen zur ersten Tätigkeitsstätte gelangt ist. Betroffenen Arbeitnehmern ist gegebenenfalls zu empfehlen, zur Vereinfachung der Darlegungspflicht die entsprechenden Aufzeichnungen zeitnah bereits während des Kalenderjahrs vorzunehmen. ●

ANORDNUNGEN DES KANTONS ZÜRICH

Das Steueramt des Kanton Zürichs hat in einer Anordnung vom 28.4.2020 publiziert, dass wenn Arbeitnehmer mit Ansässigkeit im Ausland wegen der Coronakrise Arbeitstage nicht wie üblich in der Schweiz, sondern im Homeoffice im Ausland leisten, das Einkommen aus diesen Arbeitstagen der schweizerischen Quellensteuer unterliegt. Diese Anordnung gilt rückwirkend ab dem 24.2.2020 bis zum 31.12.2020.

Weiter wird festgehalten, dass vorübergehende Tätigkeiten im Homeoffice aufgrund der Maßnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus keinen Einfluss auf die Grenzgängerbesteuerung nach dem DBA Deutschland haben. Diese Regelungen sollen auch gelten für Tage, an denen Arbeitnehmer wegen der Coronakrise zu Hause sind und keiner Arbeitstätigkeit nachgehen können. Ob diese Anordnung mit Deutschland abgestimmt wurde, ist nicht bekannt. Auch ist die Handhabung der umgekehrten Regelung – Ansässigkeitsstaat Schweiz, gewöhnlicher Tätigkeitsstaat Deutschland, Homeofficetage in der Schweiz – nicht bekannt. ●

ENTSCHÄDIGUNGSZAHLUNGEN BEI VERDIENSTAUSFALL

Der Deutsche Bundestag und der Bundesrat haben den Gesetzentwurf der Bundesregierung für ein Gesetz zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage von nationaler Tragweite angenommen. Aufgrund einer Änderung des § 56 Infektionsschutzgesetz haben Sorgeberechtigte betreuungsbedürftiger Kinder einen Anspruch auf Entschädigungszahlungen zum Ausgleich eines Verdienstaufschlags. Diese Leistung ist nach § 3 Nr. 25 Einkommensteuergesetz (EStG) lohn- und damit einkommensteuerfrei. Im Gegensatz zum Kurzarbeitergeld unterliegt diese Leistung nicht dem Progressionsvorbehalt nach § 32b EStG. ●

KOSTEN ANGESTELLTER ANWÄLTE

Die Bundesrechtsanwaltskammer und die Rechtsanwaltskammern müssen sich des Öfteren mit Fragestellungen rund um die vom Arbeitgeber angestellter Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte übernommenen beruflichen Kosten befassen. Sind diese Kostenerstattungen lohnsteuerpflichtig oder als Aufwendungen im ganz überwiegend eigenbetrieblichen Interesse lohnsteuerfrei? Insbesondere geht es hier um Berufshaftpflichtversicherungen, Kammerbeiträge, Beiträge und Umlagen für das besondere elektronische Anwaltspostfach sowie Beiträge zu Vereinen. ●

www.brak.de > Suchbegriff „Lohnversteuerung“

BETRIEBSAUSGABENABZUG AN EINEN PENSIONSFONDS

Kommt es im Rahmen des sogenannten Kombinationsmodells dazu, dass der bereits erdiente Teil einer Versorgungsanwartschaft auf einen Pensionsfonds übergeht und der noch zu erdienende Teil zugleich auf eine Unterstützungskasse übertragen wird, können nach dem Urteil des Bundesfinanzhofs vom 20.11.2019 (XI R 42/18) die an den Pensionsfonds zur Übernahme der bestehenden Versorgungsverpflichtung oder Versorgungsanwartschaft entrichteten Leistungen als Betriebsausgaben nicht im Umfang der in der Steuerbilanz insgesamt aufzulösenden Pensionsrückstellung abgezogen werden, sondern nur soweit die Auflösung dieser Rückstellung auf den bereits erdienten Teil der Anwartschaft entfällt. Bei verschiedenen gegenüber einem Arbeitnehmer im Rahmen einer Entgeltumwandlung jeweils erteilten Pensionszusagen mit jeweils unterschiedlichen Pensionsaltern nach Wahl des Berechtigten ist hinsichtlich des jeweiligen Finanzierungsendalters auf den in den einzelnen Zusagen festgelegten Leistungszeitpunkt abzustellen. ●

ABFINDUNGEN BEI GRENZÜBERSCHREITENDER TÄTIGKEIT

In seiner noch nicht rechtskräftigen Entscheidung vom 27.2.2020 (9 K 353/19) hatte sich das Hessische Finanzgericht mit der Frage zu befassen, wie das Besteuerungsrecht für eine Abfindung abkommensrechtlich aufzuteilen ist, wenn der Steuerpflichtige im Zeitpunkt der Zahlung nur beschränkt steuerpflichtig ist. Die Kasseler Richter hatten zugunsten des Klägers entschieden, dass § 50d Abs. 12 EStG eine Tatsachenfiktion trifft und dem früheren Tätigkeitsstaat das Besteuerungsrecht zusteht, und zwar unabhängig davon, wie die damaligen Vergütungen steuerlich behandelt wurden. ●

NICHT ERBRACHTER ÜBERFÜHRUNGSLEISTUNG FÜHRT NICHT ZU GELDWERTEM VORTEIL

Der Endpreis im Sinne des § 8 Abs. 3 Satz 1 EStG stellt auf den Endpreis für die konkret zu bewertende Leistung ab. Werden mehrere Leistungen zugewandt, ist für jede Leistung gesondert eine Verbilligung und ein damit einhergehender Vorteil zu ermitteln. Wird dem Arbeitnehmer – anders als einem fremden Endkunden – tatsächlich keine Überführungsleistung (hier eines Fahrzeugs) erbracht, scheidet insoweit die Annahme eines nach § 8 Abs. 3 Satz 1 EStG zu bewertenden geldwerten Vorteils aus (BFH-Urteil vom 16.1.2020, VI R 31/17). ●

ABGRENZUNG VON BAR- UND SACHLOHN

Für die Anwendung der 44-Euro-Freigrenze und der Pauschalierung der Einkommensteuer bei Sachzuwendungen ist die Abgrenzung von Bar- und Sachlohn entscheidungserheblich. Das Bundesfinanzministerium hat zwischenzeitlich den Wirtschaftsverbänden einen Diskussionsentwurf zugeleitet, das sich mit verschiedenen Anwendungsfragen im Zusammenhang befasst.

Als Reaktion auf die aktuelle Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs wurde mit dem Jahressteuergesetz 2019 der Begriff der Geldleistung gesetzlich festgeschrieben. Danach gehören zu den Einnahmen in Geld auch zweckgebundene Geldleistungen, nachträgliche Kostenerstattungen, Geldsurrogate und andere Vorteile, die auf einen Geldbetrag lauten (§ 8 Abs. 1 Satz 2 EStG). Gutscheine und Geldkarten, die ausschließlich zum Bezug von Waren oder Dienstleistungen berechtigen und die Kriterien des § 2 Abs. 1 Nr. 10 des Zahlungsdienstenaufsichtsgesetzes (ZAG) erfüllen, sind dagegen als Sachbezug gesetzlich definiert (§ 8 Abs. 1 Satz 3 EStG).

In dem am 12.6.2020 den Verbänden vorgelegten Entwurf legt das Bundesfinanzministerium nun seine Sichtweise dar, welche Gutscheine und Geldkarten nach lohn- und einkommensteuerlicher Auslegung diese Kriterien erfüllen. Dabei erläutert es auch, wann ein begrenzter Kreis von Akzeptanzstellen für lohn- und einkommensteuerliche Zwecke als erfüllt gilt. Als Beispiele, die die Kriterien erfüllen, nennt der Entwurf unter anderem wiederaufladbare Geschenkkarten für den Einzelhandel, Centergutscheine oder Kundenkarten von Shoppingcentern, Malls und Outlet-Villages sowie „City-Card-“ und Stadtgutscheine. Karten von Onlinehändlern gelten laut dem Entwurf dann als Sachbezug, wenn sie nur zum Bezug von Waren oder Dienstleistungen aus der eigenen Produktpalette berechtigen, nicht jedoch, wenn sie auch für Produkte von Fremdanbietern (z. B. Marketplace) einlösbar sind.

Demgegenüber sind nach dem Entwurf des Bundesfinanzministeriums Gutscheine oder Geldkarten als Geldleistungen anzusehen, die über eine Barauszahlungsfunktion verfügen, für Überweisungen (z. B. PayPal) verwendet werden können oder als generelles Zahlungsinstrument hinterlegt werden können. Als Geldleistungen benennt das Bundesfinanzministerium auch zweckgebundene Geldleistungen und nachträgliche Kostenerstattungen.

Neben weiteren allgemeinen Ausführungen (etwa Zuflusszeitpunkt) geht der Entwurf auch auf die Abgrenzung von im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung geleisteten laufenden Beiträgen und Zuwendungen ein. In Reaktion auf die Urteile des Bundesfinanzhofs vom 7.6.2018 (VI R 13/16) und vom 4.7.2018 (VI R 16/17) sieht der Diskussionsentwurf nur die Gewährung von Krankenversicherungsschutz bei Abschluss einer Krankenversicherung und Beitragszahlung durch den Arbeitgeber als Sachbezug an; nicht dagegen eine Zahlung des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer bei Abschluss einer Krankenversicherung und Beitragszahlung durch den Arbeitnehmer, auch wenn die Zahlung mit der Auflage verbunden ist, mit einem vom Arbeitgeber benannten Unternehmen eine Versicherung abzuschließen. Daneben stellt der Entwurf klar, dass die Gewährung von Unfallversicherungsschutz, soweit der Arbeitnehmer den Versicherungsanspruch unmittelbar gegenüber dem Versicherungsunternehmen geltend machen kann, ebenfalls ein Sachbezug vorliegt, sofern die Beiträge nicht nach § 40b Abs. 3 EStG pauschal versteuert werden; insoweit ist die Tz. 2.2.1. des BMF-Schreibens vom 28.10.2009 zur einkommen(lohn)steuerlichen Behandlung von freiwilligen Unfallversicherungen überholt. Der Entwurf enthält zurzeit keine Übergangsregelung. Die neuen Grundsätze sollen rückwirkend ab dem 1.1.2020 anzuwenden sein und das Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 10.10.2013 ersetzen. ●

KRANKHEITSKOSTEN ALS WERBUNGSKOSTEN

Erleidet ein Steuerpflichtiger auf dem Weg zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte einen Unfall, kann er die durch den Unfall verursachten Krankheitskosten als Werbungskosten abziehen. Solche Krankheitskosten werden nicht von der Abgeltungswirkung der Entfernungspauschale erfasst, wie der Bundesfinanzhof mit Urteil vom 19.12.2019 (VI R 8/18) entschieden hat. ●

Coronaschutzmaßnahmen Kontrolle und Haftung

Der „SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard“ gibt den Handlungsrahmen vor, in dem die Arbeitsschutz- und Hygienebestimmungen zum Schutz vor dem Coronavirus in Unternehmen umgesetzt werden sollen. Doch Kontrolle ist schwierig – und das Haftungsrisiko mitunter nicht unerheblich.

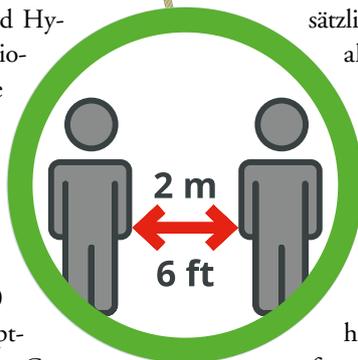
Nachdem das Coronavirus das wirtschaftliche Leben zeitweise weitestgehend zum Erliegen gebracht hatte, setzte sich schnell die Erkenntnis durch, dass ein Hochfahren der Wirtschaft nur unter Einhaltung gewisser Arbeitsschutz- und Hygienebestimmungen funktioniert. Nachdem bereits die Berufsgenossenschaften entsprechende Vorgaben und Regelungen veröffentlicht hatten, stellte auch Bundesarbeitsminister Hubertus Heil im April 2020 gemeinsam mit dem Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung den SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard vor. Welche Umsetzungsoptionen aus HR-Sicht in diesem Bereich verbleiben und warum die Einhaltung des Arbeitsschutzes nach wie vor im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben sollte, wird nachfolgend dargestellt.

I. REGELUNGSINHALT UND MASSNAHMEN DES ARBEITSSCHUTZES

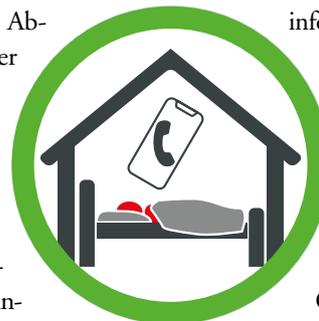
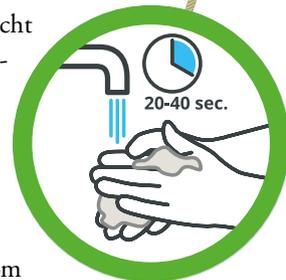
Im Kern beinhaltet der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard eine Zusammenfassung und Spezifizierung der bereits zu Beginn der Coronakrise vom Robert-Koch-Institut ver-

öffentlichten Maßnahmen. Einige der wesentlichen und nach wie vor relevanten Bereiche seien nachfolgend zusammengefasst:

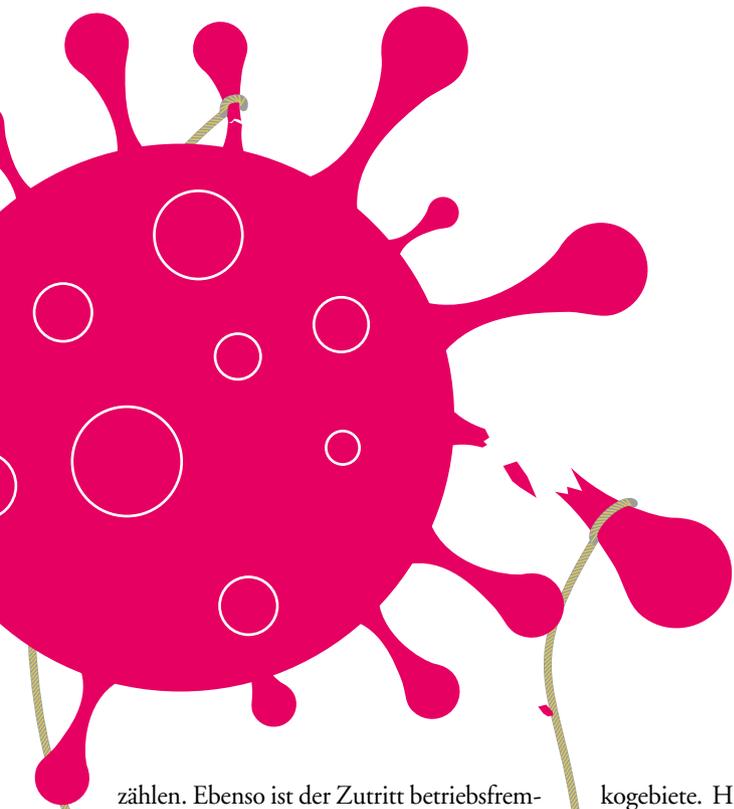
Sicherheitsabstand: Es ist grundsätzlich darauf zu achten, dass alle Arbeitnehmer (aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Differenzierung verzichtet; entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für sämtliche Geschlechter; die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung) betriebsintern und im Kontakt zu Kunden den Mindestabstand von 1,5 Metern einhalten. Dies ist durch die Anpassung der Verkehrswege (z. B. Treppen, Aufzüge etc.) und der Kenntlichmachung von Abständen durch Klebe- oder Absperrbänder sowie Hinweisschildern sicherzustellen. Lediglich soweit dies wegen der Art der Tätigkeit (z. B. Krankenhaus, Pflege, bestimmte Dienstleistungen) im Einzelfall nicht möglich ist, sind Ausnahmen zulässig.



Rechtzeitige Krankmeldung und aktives Kommunikationsmanagement: Personen mit erkennbaren Symptomen (z. B. auch leichtes Fieber, Erkältungsanzeichen, Atemnot) sollten sofort den Arbeitsplatz verlassen beziehungsweise zu Hause bleiben, bis der Verdacht ärztlicherseits aufgeklärt ist. In diesem Bereich sollte von HR-Seite eine eindeutige Kommunikation der Mitteilungspflichten sichergestellt sein. Dies gilt im Übrigen nicht nur bei Krankheitssymptomen, sondern auch bei einem Infektionsverdacht. Ein solcher Verdacht kann sich auch aus der Mitteilung der Corona-Warn-App ergeben, die vom Mitarbeiter verwendet wird. Die Nutzung der App kann HR zwar nicht anordnen, verwendet der Mitarbeiter sie aber und wird über eine mögliche Infektion informiert, hat er dies mitzuteilen.



Weitere Hygienemaßnahmen: Dazu können die Installation transparenter Abtrennungen, das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen, regelmäßiges Reinigen der Oberflächen, das Lüften der Räumlichkeiten oder das Bereitstellen von Flüssigseife und Handtuchspendern



zählen. Ebenso ist der Zutritt betriebsfremder Personen weitestgehend zu vermeiden.

Anordnung von Homeoffice oder mobilem Arbeiten:

Zur Vermeidung von Kontakten ist die Einführung von Homeoffice oder mobilem Arbeiten eine Option.

Im Grundsatz kann HR die Tätigkeit im Homeoffice nicht einseitig anordnen.

Während der Coronakrise wird indes richtigerweise angenommen, dass eine solche Anordnung dem Schutz von Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer dient und damit im Einzelfall auch einseitig zulässig sein kann. Abschließend gerichtlich geklärt ist diese Frage allerdings noch nicht. HR sollte versuchen, einvernehmliche Lösungen mit den Arbeitnehmern zu erzielen. In jedem Fall ist der Betriebsrat – soweit vorhanden – zu beteiligen.

Urlaubsreisen: Nicht speziell im Arbeitsschutzstandard geregelt, aber jedenfalls mittelbar von Interesse, ist eine etwaige Quarantänepflicht nach Urlaubsreisen in Risiko-

kogebiete. Hier sollten die Mitarbeiter auf die Reisewarnungen des Auswärtigen Amtes und die vom Robert-Koch-Institut genannten Risikogebiete hingewiesen werden. Kann ein Mitarbeiter nach der bewussten Reise in ein solches Gebiet seine Arbeit nach dem Urlaub nicht mehr aufnehmen, entfällt in vielen Fällen sein Entgeltanspruch. HR sollte die Mitarbeiter frühzeitig sensibilisieren und auf die Risiken hinweisen.

II. RECHTSVERBINDLICHKEIT DES „SARS-COV-2-ARBEITSSCHUTZSTANDARDS“

Beim SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard handelt es sich nicht um unmittelbar zwingende Vorgaben im Sinne eines Gesetzes. Allerdings hat

der Arbeitgeber – unabhängig von der momentanen Ausnahmesituation der Pandemie – eine tätigkeitsbezogene Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen (§ 5 ArbSchG, § 3 ArbStättV, § 3 BetrSichV). Auf dieser Grundlage sind zwingend Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten nach dem Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und der Hygiene festzulegen (§§ 3, 4 Nr. 3 ArbSchG). Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard gibt einen wesentli-

chen Handlungsrahmen für geeignete Schutzmaßnahmen vor. Es müssen dabei nicht alle Maßnahmen zwingend umgesetzt werden. Vielmehr kommt es auf den jeweiligen Betrieb und die Branche und die damit einhergehenden Risiken an. Die Arbeit im Großraumbüro erfordert etwa andere Schutzmaßnahmen als im Fall von ohnehin zur Verfügung stehender Einzelbüros. Auch beispielsweise der Außendienstmitarbeiter ist anders zu schützen als Beschäftigte im Innendienst.

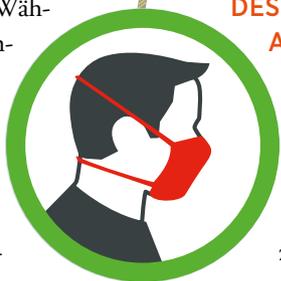
Darüber hinaus sind einzelne im SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard genannte Maßnahmen in rechtlicher Hinsicht nicht unkritisch. Eine anlasslose – wenn auch kontaktlose – Fiebermessung der gesamten Belegschaft vor Beginn der täglichen Arbeit dürfte auch in Zeiten der Coronapandemie unwirksam sein. Aber einen gewissen, auf die betrieblichen Gegebenheiten zugeschnittenen, Schutzrahmen hat jeder Arbeitgeber unter Beachtung der genannten Standards einzurichten (vgl. zu den Beteiligungsrechten des Betriebsrats unter III).

Rechtsverbindlich sind allerdings die Vorgaben der Berufsgenossenschaften. Diese sind ermächtigt, verbindliche Unfallverhütungsvorschriften (sog. DGUV Vorschriften) festzulegen (vgl. §§ 14, 15 SGB VII). Diese DGUV Vorschriften sind für Un-

DER AUTOR



THOMAS KÖLLMANN ►
Rechtsanwalt bei Küttner
Rechtsanwälte PartGmbH, Köln
► koellmann@kuettner-
rechtsanwaelte.de



ternehmer und die dort beschäftigten Versicherten dann auch unmittelbar geltendes Recht. Die DGUV Vorschriften werden durch die jeweiligen Unfallversicherungen überwacht. Ein Verstoß ist bußgeldbewehrt (§ 209 Abs. 1 Nr. 2, 3 SGB VII). Es ist dringend zu empfehlen, kontinuierlich zu prüfen, ob und welche Anpassungen die jeweils zuständigen Berufsgenossenschaften vornehmen. Die Informationen sind auf der Website der DGUV abrufbar.

III. DIE EINBINDUNG DES BETRIEBSRATS

HR ist bei sämtlichen der auf den Betrieb zugeschnittenen Maßnahmen gut beraten, den Betriebsrat – soweit vorhanden – einzubinden. Diesem stehen für die Einhaltung der Unfallverhütungs- und Arbeitsschutzbestimmungen allgemeine Kontroll-, Beratungs- und Informationsrechte zu (§ 80 Abs. 1 Nr. 1, 2, 9 BetrVG und § 90 BetrVG). Er ist daher rechtzeitig und umfassend über Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu unterrichten. Darüber hinaus hat der Betriebsrat ein zwingendes Mitbestimmungsrecht für Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen sowie über den Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Auch Maßnahmen zur betrieblichen Ordnung, etwa das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen oder Schutzhandschuhen, sind mitbestimmungspflichtig wie etwa die Veränderungen der Schichtzeiten. Aus strategischer Sicht erhöht die Abstimmung mit dem Betriebsrat zudem die Akzeptanz bei der Belegschaft.

IV. WIE DIE UMSETZUNG KONTROLLIERT WERDEN KANN

Nach Einführung der Maßnahme ist es – erneut unter Einbindung des Betriebsrats – empfehlenswert, ein aktives Kommunikationsmanagement aufzubauen. An vorderster Stelle muss ein Risikobewusstsein bei den Arbeitnehmern geschaffen werden, weshalb alle Maßnahmen leicht verständlich zusammengefasst werden sollten (etwa im Intranet). Darüber hinaus sollte im

Betrieb mittels Hinweisschildern auf die Einhaltung aufmerksam gemacht werden. HR sollte die Belegschaft dafür sensibilisieren, dass Verstöße gegen die Vorgaben zu arbeitsrechtlichen Sanktionen, wie Abmahnungen und im Wiederholungsfall auch Kündigungen, führen können. Darüber hinaus sind keine umfassenden Kontrollmaßnahmen einzuführen, zumal die damit einhergehende Überwachung häufig wegen des erheblichen Eingriffs in die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer rechtlich unzulässig sein wird. Zwar muss der Arbeitgeber die Rahmenbedingungen für einen effektiven Arbeitsschutz schaffen, die Arbeitnehmer trifft aber zugleich eine Mitwirkungspflicht (§ 15, 16 ArbSchG). Auch auf diese Verpflichtung sollten sie aufmerksam gemacht werden.

Soweit HR über Verstöße informiert wird oder diese mitbekommt, sind entsprechende Schritte einzuleiten. Handelt es sich um bewusste Missachtungen von Vorgaben, kommen durchaus Abmahnungen und Kündigungen in Betracht. Auch auf diese Weise kann der Stellenwert des Arbeitsschutzes im Unternehmen hervorgehoben werden.

V. WELCHE HAFTUNGSRISIKEN BESTEHEN KÖNNEN

Soweit Unternehmen keine Schutzmaßnahmen ergreifen, bestehen erhebliche Haftungsrisiken. Den Arbeitgeber treffen sowohl öffentlich-rechtliche Schutzpflichten aus dem Arbeitsschutzgesetz als auch vertragliche Fürsorgepflichten (§ 618 BGB). Erkrankt oder verstirbt ein Arbeitnehmer am Coronavirus nach seiner Tätigkeit im Betrieb, besteht das Risiko einer Haftung des Arbeitgebers für den Ersatz des sogenannten Personenschadens. Die Haftung bezieht sich auf Heil- oder Therapiekosten (z. B. Kosten für medizinische Hilfsmittel, Pflegekosten) oder Erwerbsausfallkosten beziehungsweise bei einem Versterben des Arbeitnehmers auch auf Kosten der Beerdigung und des Unterhalts Hinterbliebener.

Dabei muss der Arbeitnehmer in der Praxis lediglich eine Infektion mit dem Coronavirus und einen unzureichenden Schutzstandard im Betrieb darlegen. Sodann muss der Arbeitgeber darlegen und beweisen, dass ihn kein Verschulden trifft beziehungsweise die mangelnden Schutzmaßnahmen nicht ursächlich für den Schadenseintritt waren. Dies ist in der Praxis mit erheblichem Aufwand verbunden. Zwar haftet der Arbeitgeber im Fall von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten im Grundsatz, außer bei vorsätzlicher Herbeiführung, für Personenschäden nicht (§ 104 SGB VII). Allerdings hat die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) angekündigt, für Personenschäden infolge von Infektionen mit dem Coronavirus am Arbeitsplatz grundsätzlich – das heißt außer für Personenschäden in besonders gefahrgeneigten Betrieben wie zum Beispiel Krankenhäusern – nicht eintreten zu wollen, da es sich insofern um eine Allgemeingefahr handelt. Dies erhöht die bereits bestehenden Haftungsrisiken zusätzlich.

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch verantwortliche Führungspersonen, insbesondere Geschäftsführer, müssen einen Beitrag zur Beachtung der Vorgaben leisten. Den verantwortlichen Geschäftsleiter trifft dabei die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass sämtliche Rechtsvorschriften durch das Unternehmen eingehalten werden (sog. Legalitätspflicht). In diesem Zusammenhang muss er – je nach Art, Größe und Organisation des Unternehmens – gewährleisten, dass ein funktionierendes System zur Einhaltung der Schutzvorgaben etabliert wird (Complianceorganisation). Soweit er diesen Pflichten nicht nachkommt, macht er sich jedenfalls im Verhältnis zum Unternehmen schadensersatzpflichtig. Darüber hinaus können Versäumnisse im Bereich des Arbeitsschutzes auch bußgeldbewehrte Ordnungswidrigkeiten darstellen (vgl. § 9, 130 Ordnungswidrigkeitengesetz). ●



AUS DEM BUNDESARBEITSGERICHT

AUSKUNFTSANSPRUCH NACH DEM ENTGELTTRANSPARENZGESETZ

Nach § 10 Abs. 1 Satz 1 Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) haben „Beschäftigte“ zur Überprüfung der Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebots im Sinne dieses Gesetzes einen Auskunftsanspruch nach Maßgabe der §§ 11 bis 16. Nach § 5 Abs. 2 EntgeltTranspG sind unter anderem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes. Die Begriffe „Arbeitnehmerin“ und „Arbeitnehmer“ in § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgeltTranspG sind nicht eng iSd. Arbeitnehmerbegriffs des innerstaatlichen Rechts, sondern unionsrechtskonform in Übereinstimmung mit dem Arbeitnehmerbegriff der Richtlinie 2006/54/EG weit auszulegen. Danach können im Einzelfall auch arbeitnehmerähnliche Personen iSd. innerstaatlichen Rechts Arbeitnehmer iSv. § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgeltTranspG sein.

Die Klägerin ist für die Beklagte – eine Fernsehanstalt des öffentlichen Rechts – seit 2007 als Redakteurin tätig. Zunächst kam sie als Onlineredakteurin auf der Grundlage befristeter Verträge zum Einsatz. Seit Juli 2011 befindet sie sich in einem unbefristeten Vertragsverhältnis, nach dem sie „bis auf Weiteres“ als freie Mitarbeiterin gemäß einem bei der Beklagten geltenden Tarifvertrag beschäftigt wird und eine Tätigkeit als „Redakteurin mit besonderer Verantwortung“ ausübt. Aufgrund rechtskräftiger Entscheidung des Landesarbeitsgerichts steht fest, dass die Klägerin nicht Arbeitnehmerin iSd. innerstaatlichen Rechts ist. Mit Schreiben vom 1.8.2018 beehrte die Klägerin vom Personalrat Auskunft nach § 10 Abs. 1 EntgeltTranspG. Dieser antwortete nach Rücksprache mit der Personalabteilung der Beklagten, dass die Klägerin als freie Mitarbeiterin nicht unter das Entgelttransparenzgesetz falle und deshalb keinen Auskunftsanspruch habe.

Das Landesarbeitsgericht hat die gegen die Beklagte gerichteten Klageanträge auf Erteilung von Auskunft über die Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung und über das Vergleichsentgelt abgewiesen. Es hat seine Entscheidung damit begründet, dass die Klägerin nicht Arbeitnehmerin iSd. innerstaatlichen Rechts und als arbeitnehmerähnliche Person nicht Beschäftigte iSd. § 5 Abs. 2 EntgeltTranspG sei, weshalb sie keinen Anspruch auf Erteilung der begehrten Auskünfte habe.

Die Revision der Klägerin hatte vor dem Achten Senat des Bundesarbeitsgerichts Erfolg. Die Klägerin kann von der Beklagten nach § 10 Abs. 1 EntgeltTranspG Auskunft über die Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung verlangen, da sie als freie Mitarbeiterin der Beklagten „Arbeitnehmerin“ iSv. § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgeltTranspG und damit Beschäftigte iSv. § 10 Abs. 1 Satz 1 EntgeltTranspG ist. Die Begriffe „Arbeitnehmerin“ und „Arbeitnehmer“ in § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgeltTranspG sind unionsrechtskonform in Übereinstimmung mit dem Arbeitnehmerbegriff der Richtlinie 2006/54/EG weit auszulegen, da es andernfalls an einer Umsetzung der Bestimmungen dieser Richtlinie zum Verbot der Diskriminierung beim Entgelt und zur entgeltbezogenen Gleichbehandlung männlicher und weiblicher Arbeitnehmer bei gleicher oder als gleichwertig anerkannter Arbeit im deutschen Recht fehlen würde.

Eine – zwingend erforderliche – ausreichende Umsetzung ist bislang weder im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) noch ansonsten erfolgt. Erst das Entgelttransparenzgesetz enthält Bestimmungen, die auf die Umsetzung der Vorgaben der Richtlinie 2006/54/EG zur Entgeltgleichheit gerichtet sind. Ob die Klägerin gegen die Beklagte auch einen Anspruch auf Erteilung von Auskunft über das Vergleichsentgelt hat, konnte der Senat aufgrund der bislang vom Landesarbeitsgericht getroffenen Feststellungen nicht entscheiden. Insoweit hat der Senat die Sache zur neuen Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurückverwiesen (BAG-Urteil vom 25.6.2020, 8 AZR 145/19). ●

AUS DEM BUNDESARBEITSGERICHT

VERFALL DES URLAUBS BEI KRANKHEIT

Zur Klärung der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub einer im Verlauf des Urlaubsjahrs arbeitsunfähig erkrankten Arbeitnehmerin bei seither ununterbrochen fortbestehender Arbeitsunfähigkeit 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahrs oder gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt verfallen kann, hat der Neunte Senat des Bundesarbeitsgerichts ein Vorabentscheidungsersuchen an den Gerichtshof der Europäischen Union gerichtet.

Die bei der Beklagten beschäftigte Klägerin ist seit ihrer Erkrankung im Verlauf des Jahres 2017 durchgehend arbeitsunfähig. Von ihrem Urlaub für das Jahr 2017 nahm sie 14 Urlaubstage nicht in Anspruch. Die Beklagte hatte die Klägerin weder aufgefordert, ihren Urlaub zu nehmen, noch darauf hingewiesen, dass nicht beantragter Urlaub mit Ablauf des Kalenderjahrs oder Übertragungszeitraums verfallen kann. Mit der Klage begehrt die Klägerin festzustellen, dass ihr die restlichen 14 Urlaubstage aus dem Kalenderjahr 2017 weiterhin zustehen. Sie hat die Auffassung vertreten, der Urlaub sei nicht verfallen, weil die Beklagte es unterlassen habe, sie rechtzeitig auf den drohenden Verfall hinzuweisen. Die Beklagte hat geltend gemacht, der Urlaubsanspruch aus dem Jahr 2017 sei spätestens mit Ablauf des 31.3.2019 erloschen.

Die Vorinstanzen haben die Klage abgewiesen. Für die Entscheidung, ob der Urlaub der Klägerin aus dem Jahr 2017 am 31.3.2019 oder gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt verfallen ist, kommt es für den Neunten Senat auf die Auslegung von Unionsrecht an, die dem Gerichtshof der Europäischen Union vorbehalten ist.

Nach § 7 Abs. 3 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) muss Urlaub im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden. Eine Übertragung des Urlaubs auf die ersten drei Monate des folgenden Kalenderjahrs ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen. Diese Bestimmung hat der Neunte Senat des Bundesarbeitsgerichts verschiedentlich unionsrechtskonform ausgelegt.

Im Anschluss an die Entscheidung des Gerichtshofs der Europäischen Union vom 6.11.2018 (C-684/16, Max-Planck-

Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften) zu Art. 7 RL 2003/88/EG (Arbeitszeitrichtlinie) sowie zu Art. 31 Abs. 2 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union hat der Neunte Senat erkannt, dass der Anspruch auf den gesetzlichen Mindesturlaub grundsätzlich nur dann nach § 7 Abs. 3 BUrlG am Ende des Kalenderjahrs oder eines zulässigen Übertragungszeitraums erlischt, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zuvor konkret aufgefordert hat, seinen Urlaub rechtzeitig im Urlaubsjahr zu nehmen, und ihn darauf hingewiesen hat, dass dieser andernfalls verfallen kann, und der Arbeitnehmer den Urlaub dennoch aus freien Stücken nicht genommen hat.

Für den Fall, dass der Arbeitnehmer im Urlaubsjahr aus gesundheitlichen Gründen an seiner Arbeitsleistung gehindert war, versteht der Neunte Senat § 7 Abs. 3 BUrlG nach Maßgabe der Entscheidung des Gerichtshofs der Europäischen Union vom 22.11.2011 (C-214/10, KHS) außerdem dahin, dass gesetzliche Urlaubsansprüche bei fortdauernder Arbeitsunfähigkeit 15 Monate nach dem Ende des Urlaubsjahrs erlöschen.

Für die Entscheidung des Rechtsstreits bedarf es nunmehr einer Klärung durch den Gerichtshof der Europäischen Union, ob das Unionsrecht den Verfall des Urlaubsanspruchs nach Ablauf dieser 15-Monatsfrist oder gegebenenfalls einer längeren Frist auch dann gestattet, wenn der Arbeitgeber im Urlaubsjahr seine Mitwirkungsobligationen nicht erfüllt hat, obwohl der Arbeitnehmer den Urlaub bis zum Eintritt der Arbeitsunfähigkeit zumindest teilweise hätte nehmen können (BAG-Beschluss vom 7.7. – 9 AZR 401/19 (A)). ●



BENACHTEILIGUNG EINES SCHWERBEHINDERTEN BEWERBERS

Geht dem öffentlichen Arbeitgeber die Bewerbung einer fachlich nicht offensichtlich ungeeigneten schwerbehinderten oder dieser gleichgestellten Person zu, muss er diese nach § 82 Satz 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX in der bis zum 29.12.2016 geltenden Fassung (aF)* zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Das gilt auch bei einer (ausschließlich) internen Stellenausschreibung.

Im März 2016 schrieb die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Beklagten intern zwei Stellen als Personalberater aus, wobei eine Stelle bei der Agentur für Arbeit in Cottbus und die andere Stelle bei der Agentur für Arbeit Berlin-Mitte zu besetzen war. Der langjährig bei der Beklagten beschäftigte Kläger bewarb sich auf beide Stellen. Für beide Stellen, die identische Anforderungsprofile hatten, führte die für die Besetzung dieser Stellen zuständige Regionaldirektion Berlin-Brandenburg ein Auswahlverfahren nach identischen Kriterien durch. Der Kläger wurde nur zu einem Vorstellungsgespräch, betreffend die Stelle in Berlin, eingeladen mit dem Hinweis, dass die Ergebnisse des Auswahlgesprächs für die Stelle in Berlin in das Stellenbesetzungsverfahren für die Stelle in Cottbus einfließen würden. Beide Bewerbungen des Klägers blieben erfolglos.

Der Kläger hat die Beklagte nach erfolgloser außergerichtlicher Geltendmachung gerichtlich unter anderem auf Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Anspruch genommen. Er hat die Auffassung vertreten, die Beklagte habe ihn entgegen den Vorgaben des SGB IX und des AGG wegen seiner Schwerbehinderung benachteiligt. Dies folge daraus, dass die Beklagte ihn entgegen § 82 Satz 2 SGB IX aF nicht zu einem Vorstellungsgespräch auch für die Stelle in Cottbus eingeladen habe. Das Arbeitsgericht hat die

Klage abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht hat die Beklagte zur Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG in Höhe eines auf der Stelle erzielbaren Bruttomonatsentgelts verurteilt.

Die hiergegen gerichtete Revision der Beklagten hatte vor dem Achten Senat des Bundesarbeitsgerichts Erfolg. Die Beklagte hat den Kläger nicht wegen seiner Schwerbehinderung benachteiligt und schuldet ihm deshalb nicht die Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG. Zwar muss der öffentliche Arbeitgeber, dem die Bewerbung einer fachlich nicht offensichtlich ungeeigneten schwerbehinderten oder dieser gleichgestellten Person zugeht, diese nach § 82 Satz 2 SGB IX aF auch bei einer (ausschließlich) internen Stellenausschreibung zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Dieser Verpflichtung war die Beklagte allerdings dadurch ausreichend nachgekommen, dass die für die Besetzung beider Stellen zuständige Regionaldirektion Berlin-Brandenburg den Kläger zu einem Vorstellungsgespräch, betreffend die bei der Agentur für Arbeit Berlin-Mitte zu besetzende Stelle, mit identischem Anforderungsprofil eingeladen hatte, das Auswahlverfahren nach identischen Kriterien durchgeführt wurde und eine Vertreterin der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg den jeweils gebildeten Auswahlkommissionen angehörte (BAG-Urteil vom 25.6.2020, 8 AZR 75/19). ●

*§ 82 SGB IX aF: Besondere Pflichten der öffentlichen Arbeitgeber

INSERENT

Seite
Deutsche Gesellschaft
für Personalführung e.V.
(DGFP) __2.U, 23, 29, 41, 61, 3.U, 4.U

BILDNACHWEISE

aerogondo - stock.adobe.com; Anko Stoffels - Siemens AG; AXA; BSH Hausgeräte GmbH; Christina Häusler - McDonald's Österreich; christoph bastert PHOTOGRAPHIE; fedorac - stock.adobe.com; Fizkes - stock.adobe.com; foto@susanne-diesner.de; Fotografie-Schepp.de; Geri_Krischker; Günter Wicker - Flughafen Berlin Brandenburg GmbH; Hartmut Nägele; HR Pepper / Laurin Schmid; Ints Vikmanis; Jacob Lund - stock.adobe.com; Jens Braune del Angel; Jürgen Fächle - stock.adobe.com; Kai Abresch - BASF Schwarzheide GmbH; Laurence Chaperon - BCG; len44ik - stock.adobe.com; Mainova AG; methaphum - stock.adobe.com; Michael Claushallmann; Nadzeya Pakhomava - stock.adobe.com; naka - stock.adobe.com; ONYXprj - stock.adobe.com; Orlando Florin Rosu - stock.adobe.com; photo lounge; pj_nice - stock.adobe.com; pressmaster - stock.adobe.com; Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH; Pugun & Photo Studio - stock.adobe.com; PWP; Robert Bosch GmbH; SergeyBitos - stock.adobe.com; Stadwerke Düsseldorf AG; Steffen Rasche - BASF Schwarzheide GmbH; The Cherokee - stock.adobe.com; U. J. Alexander - stock.adobe.com; vege - Fotolia; vegefox.com - stock.adobe.com; victor zastol'skiy - stock.adobe.com; Wolfram Scheible - Robert Bosch GmbH; Zahnen Technik GmbH; Zürcher Kantonalbank

EINEN EINFACHEN WEG zum Lernerfolg will **BIANCA KOWASCHITZ** als Head of Learning & Development den Mitarbeitern von McDonald's Österreich, Brunn am Gebirge, eröffnen. „Ich freue mich darauf, sie dahingehend bedarfsgerecht mit einem spannenden Methodenmix aus persönlichen Trainings und digitalen Inhalten zu unterstützen, ihnen einen einfachen Weg zum Lernerfolg zu bieten und dabei die Freude am Lernen nicht außer Acht zu lassen“, sagt die 32-Jährige. Kowaschitz startete nach dem Masterabschluss, Schwerpunkt Weiterbildung, beim Mö-



Bianca Kowaschitz ist neue Head of Learning & Development bei McDonald's Österreich.

belhändler Mömax, wo sie für Trainings des Verkaufspersonals, Floor-Coachings sowie die Ausbildung von Mitarbeitern bei Eröffnungen in Österreich und Deutschland zuständig war. 2013 unterschrieb sie als Personalentwicklerin beim Telefonanbieter UPC Austria, der 2018 von T-Mobile Austria übernommen und zu Magenta Telekom verschmolzen wurde. Kowaschitz löst **BIRGIT LASCHTUWKA** ab, die 2015 eine Eventagentur in Wien gründete und sich ein Jahr später für die Anstellung bei McDonald's entschied. ●

EIN PERSÖNLICHES ANLIEGEN sei es ihr, „die Lebensqualität von Menschen weltweit zu verbessern. Moderne Hausgeräte, in Kombination mit digitalen Technologien, können dazu einen wesentlichen Beitrag leisten“, sagt **DR. CARLA KRIWET**, 49, die den Vorsitz der Geschäftsführung, den Posten der Personalvorständin sowie weitere Zuständigkeiten bei der Bosch-Tochter BSH Hausgeräte in München übernimmt. Die Betriebswirtin hat über „Inter- and Intraorganisational Knowledge Transfer“ an der Universität St. Gallen promoviert. Ab 1997 war Kriwet Unternehmensberaterin bei BCG, 2003 ging sie zu Linde und wurde 2011 Vorstand Marketing und Vertrieb bei Draeger. Ab 2013 stieg sie bei Royal Philips von der Marktverantwortlichen DACH zur Bereichsvorständin auf. Kriwet ist Mitglied des Aufsichtsrats von Carl Zeiss, Oberkochen, sowie von Save the Children Deutschland, und war bereits vor ihrem Studium ehrenamtlich Entwicklungshelferin in Afrika.

Kriwet entlastet **UWE RASCHKE**, der BSH Hausgeräte seit Juli 2019 zusätzlich zu seinen Aufgaben als Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH geführt hat. Ein weiterer Wechsel auf der Ebene der Unternehmensgruppe steht zum Jahresende 2020 an: **CHRISTOPH KÜBEL**, seit 2012 Geschäftsführer und Arbeitsdirektor mit Zuständigkeit für das Personal- und Sozialwesen inklusive leitender Mitarbeiter, tritt mit 60 Jahren in den Ruhestand (hr PERSÖNLICH 3/2012, 10/2011). Er reicht den Stab weiter an **FILIZ ALBRECHT**. Sie wird in die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH berufen und zur Arbeitsdirektorin ernannt. Die Diplom-Wirtschaftsjuristin und MBA leitet derzeit die Zentralabteilung Human Resources. Die 48-Jährige kommt aus der Automobilzulieferindustrie und war vor ihrem Eintritt in die Bosch-Gruppe im Oktober 2017 unter anderem bei Mann + Hummel tätig, zuletzt als Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin (hr PERSÖNLICH 5/2016). ●



Veränderungen im Personalwesen bei Bosch (v.l.n.r.): Carla Kriwet wird Vorsitzende der GF sowie Personalvorständin bei BSH Hausgeräte und entlastet Uwe Raschke. Christoph Kübel, Arbeitsdirektor der Bosch Gruppe, geht in den Ruhestand. Nachfolgerin wird Filiz Albrecht.



ZUR PRIMA INTER PARES unter den einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft kürten 2018 die Unternehmensberatung BCG, München, und das manager magazin die damalige Siemens-Personalvorständin **JANINA KUGEL**. Nun hat BCG die 50-Jährige als Senior Advisor verpflichtet, das heißt, Kugel ist nicht Teil der BCG-Partnerorganisation, sondern beratend für das Unternehmen tätig. Sie verstärkt die Praxisgruppe People & Organization. Daneben ist sie Aufsichtsrätin bei Konecranes und beim Pensions-Sicherungs-Verein sowie Senior Advisor der Beteiligungsgesellschaft EQT Group.



Janina Kugel (o.) berät BCG, Judith Wiese (u.) übernimmt ihr früheres Amt als Personalvorständin bei Siemens.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin leitete ab 1997 Re-engineering- und Change-Projekte bei der Unternehmensberatung Accenture in Deutschland, Schweden, Italien, der Schweiz und den USA. 2001 ging Kugel zu Siemens, steuerte unter anderem die Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften für das Finanzwesen, war von 2009 bis 2012 Personalleiterin der italienischen Landesgesellschaft und ab 2013 Leiterin der Personalstrategie und Führungskräfteentwicklung auf Konzernebene (hr PERSÖNLICH 12/2013). Knapp zwei Jahre später löste sie **DR. SIEGFRIED RUSSWURM** auf dem Posten des Personalvorstands und Arbeitsdirektors ab (hr PERSÖNLICH 3/2015). Am 31. Januar 2020 lief ihr Vertrag „im gegenseitigen Einvernehmen“ aus (hr PERSÖNLICH 9/2019), ihr Nachfolger als Arbeitsdirektor wurde übergangsweise **DR. ROLAND BUSCH** (hr PERSÖNLICH 11/2019). Busch kann sich bald wieder voll seinen Aufgaben als Technikvorstand und stellvertretender Vorstandsvorsitzender widmen, da zum 1. Oktober 2020

JUDITH WIESE, 49, das Personalressort und die Funktion der Arbeitsdirektorin, außerdem den Bereich Global Business Services, übernimmt. Nach dem MBA-Abschluss war Wiese 20 Jahre für den US-Nahrungsmittelkonzern Mars im internationalen HR-Geschäft tätig – zuletzt als Leiterin People & Organisation –, bevor sie 2017 Personalchefin von DSM wurde, einem niederländischen Unternehmen, das unter anderem Chemikalien und Nahrungsergänzungsmittel herstellt. ●



ALS GEBÜRTIGER FRANKFURTER empfindet er eine große Verbundenheit mit der Stadt und der Region Rhein-Main, bekennt **PETER ARNOLD**, neues Mitglied des Vorstands der Mainova in Frankfurt / Main und zuständig für Personal, Interne Dienste und Facilitymanagement, Zentraleinkauf, Angelegenheiten des Betriebsrats, Datenschutz, Unternehmenssicherheit und Gleichbehandlung sowie die Tochterunternehmen NRM Netzdienste Rhein-Main und SRM Straßenbeleuchtung Rhein-Main. Der 58-Jährige möchte „dazu beitragen, die Mainova AG als erfolgreiches Unternehmen und bedeutenden Energieversorger weiterzuentwickeln und die Energiewende voranzutreiben“. Arnold begann 1978 seine Laufbahn mit einer Ausbildung zum Industriemechaniker, danach arbeitete er als Transformatorentechniker. Auf das Studium mit den Schwerpunkten Arbeitsrecht, Wirtschaftslehre und Soziologie an der Akademie der Arbeit der Universität Frankfurt folgten Stationen als Gesamtpersonalrat der Stadt Frankfurt sowie als freigestellter Betriebsrat bei den Stadtwerken Frankfurt, die mit der Maingas AG zur Mainova fusionierte. Von 2006 bis 2020 war Arnold Betriebsratsvorsitzender bei Mainova. Zudem gehörte er seit 1999 dem Mainova-Aufsichtsrat an, später auch als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender. ●



Im Vorstand von Mainova zuständig für Personal: Peter Arnold.

ENDLICH ABHEBEN sollen die Passagiere am Flughafen Berlin Brandenburg (BER) ab dem 31. Oktober 2020. Dann kann auch für den neuen Personalchef **MICHAEL HALBERSTADT** der Normalbetrieb beginnen – vorausgesetzt, die Eröffnung wird nicht, wie so oft in den vergangenen neun Jahren, verschoben, etwa infolge der Coronakrise. Geplant ist, dass der BER mittelfristig die Flughäfen Tegel und Schönefeld ersetzt. Halberstadt, 57, blickt auf eine lange Gewerkschaftskarriere zurück. Erste Station war die Deutsche Telekom, wo er zum Betriebsratsvorsitzenden einer Niederlassung gewählt wurde. Später ging er als Gewerkschaftssekretär, Bereich Personalwirtschaft, zur Deutschen Postgewerkschaft. Bei ver.di leitete er den Bereich Tarifpolitik



Michael Halberstadt ist neuer Personalchef der Berliner Flughäfen.



Grundsatz im Bundesfachbereich Telekommunikation und Informationstechnologie. Ab Dezember 2016 war Halberstadt Geschäftsführer Personal und Fahrservice, dazu Arbeitsdirektor, der Leipziger Verkehrsbetriebe. ●



Aus Ludwigshafen in die Lausitz: **Anne Francken** ist Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin bei BASF Schwarzheide.

AUS DER KONZERNZENTRALE kommt **ANNE FRANCKEN**, die **DR. COLIN VON ETTINGSHAUSEN** als kaufmännische Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der BASF Schwarzheide GmbH ablöst. Der Lausitzer BASF-Standort, mit 2 000 Beschäftigten größter Arbeitgeber in Schwarzheide, produziert unter anderem Kunststoffe, Pflanzenschutzmittel

und Lacke. Francken, 42, war seit 2017 globale Personalleiterin mit Sitz in Ludwigshafen und zuvor Leiterin Externe Einstellungen. Bevor sie 2009 in die BASF eintrat, verantwortete sie den Bereich Arbeitsrecht eines Arbeitgeberverbands. Francken hat Jura und Betriebswirtschaftslehre studiert und ist Fachanwältin für Arbeitsrecht. ●





HR MODERNISIEREN

Die Stadtwerke Pforzheim stellen sich für die Zukunft neu auf. Für Personalleiter **Holger Schreich** hat HR dabei Vorbildfunktion und wird zunehmend digital.

Holger Schreich schätzt an der DGFP den Erfahrungsaustausch, besonders die Angebote zu den Themen HR-Services, HR Digital sowie Personalcontrolling.

Die SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG beschäftigt derzeit circa 500 Mitarbeiter. Seit 125 Jahren stellt der Energiedienstleister die Versorgung von Pforzheim und der Region mit Strom und Wasser sicher. Im Jahr 2001 wurde das Unternehmen privatisiert.

Im Januar 2019 hat mit Herbert Marquard ein neuer Geschäftsführer das Ruder übernommen. Dieser hat sogleich eine neue Unternehmensstrategie angestoßen, die gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt wurde. Die neue Unternehmensstrategie ist gekennzeichnet durch Kundenorientierung, Digitalisierung, Prozessoptimierung sowie den Fokus auf Kernkompetenzen. Das Besondere: „Alle Mitarbeiter stehen ausnahmslos hinter dieser Neuausrichtung“, sagt Personalleiter Holger Schreich. Er ist seit Mitte 2019 im Unternehmen, seit Januar 2020 verantwortet er gemeinsam mit der Bereichsleiterin Ulrike Adam das Personalwesen.

DAS UNTERNEHMEN SOLL MODERNER WERDEN, SCHNELLER, SCHLANKER. EIN GROSSES STRATEGISCHES ZIEL HEISST DIGITALISIERUNG, WELCHES IN DEN VERSCHIEDENEN UNTERNEHMENSBEREICHEN ENTSPRECHEND ABGELEITET WIRD. AUCH DAS PERSONALWESEN SOLL MODERNISIERT WERDEN. „DIE DIGITALISIERUNG IST DABEI DER ENTSCHEIDENDE PUNKT“, BETONT SCHREICH. Ihm ist klar, dass HR eine Vorbildfunktion zukommt, wenn es darum geht, das Unternehmen für die Zukunft neu aufzustellen. So steht seit Ende 2019 die Einführung eines

Personalmanagementsystems auf Schreichs Agenda.

„Wir wollen möglichst schnell Personalprozesse vereinfachen und Transparenz für die Mitarbeiter über die laufenden Prozesse herstellen. Die Mitarbeiter sollen sich jederzeit über die aktuellen Aufgaben, Ziele und Ergebnisse von HR informieren können.“ Darüber hinaus ist es Schreich wichtig, allen Führungskräften die relevanten Personaldaten an die Hand zu geben, damit diese weitgehend unabhängig agieren können. „Die Entwicklungen in unserem Unternehmen derzeit sind ein großer Schritt in die Zukunft“, betont Schreich.

Schritt für Schritt wurden seit Dezember 2019 neue Module des Personalmanagementsystems eingeführt, von „Mitarbeiter Services“ bis zu „Weiterbildung“. Für die Mitarbeiter wurde eine Hotline für Fragen und Anregungen geschaltet. „Wenn etwas neu ist, gibt es natürlich viele Fragen“, meint Schreich. „Doch da wir uns für ein intuitives System entschieden haben, sind die Mitarbeiter schnell gut klargekommen, wie die zahlreichen Rückmeldungen zeigen.“ Die Resonanz sei durchweg positiv und das System werde von den Mitarbeitern auch bei persönlichen Anliegen an die Personalabteilung gut genutzt – vom Antrag auf Gehaltsanpassung bis zur Änderung der Arbeitszeiten.

Die Kommunikation untereinander und die Verbindung von HR zur Belegschaft haben sich mit Einführung des Systems erheblich verbessert, so Schreich, und auch sein eigener Büroalltag habe sich „in extremer Art und Weise“ zum Positiven verändert. Die

Modernisierung ermögliche zudem, Prozesse, die bisher ausgelagert waren, ins Unternehmen zurückzuholen, wie beispielsweise das Bewerbermanagement. In dem Segment sollen die Aktivitäten künftig noch intensiviert werden. Außerdem soll das Personalmanagementsystem in einigen Monaten mit den Modulen „Berufsausbildung“ sowie „Feedback“ erweitert werden. „Bis unser HR komplett digital ist, wird es wohl noch bis Anfang nächsten Jahres dauern.“ Bis dahin sollen auch alle Personalakten digitalisiert sein. Doch schon jetzt merkt Schreich, dass durch die neuen, digitalisierten Prozesse Kapazitäten frei werden. „Diese nutzen wir, um Themen nachzugehen, für die bisher nicht so viel Zeit war.“ So seien vor Kurzem eine Expertenlaufbahn eingeführt und eine Toolbox für die Führungskräfte entwickelt worden, anhand derer Daten wie zum Beispiel Stellenpläne, Organigramme sowie Vergütungsstruktur erkennbar sind. Außerdem würden derzeit die Stellenbewertungen überprüft. „Die Wertschöpfung ist definitiv spürbar. Seit März arbeiten wir mit der digitalisierten Personalplanung, mit der wir auch gezielt Einfluss auf die Personalkostenentwicklung nehmen können.“ Für die Neustrukturierung habe es von der neuen Geschäftsleitung sofort grünes Licht gegeben, berichtet Schreich. „Denn, wenn nicht jetzt – wann dann?“ ●

Sabine Schmitt

**Herausgeber**

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
 Linkstraße 2, 10785 Berlin
 www.dgfp.de

V. i. S. d. P.

Norma Schöwe

Redaktion

Werner Kipp (Chefredakteur)
 Sabine Schritt

Freie Mitarbeit

Rainer Spies, Lübeck
 Christoph Stehr, Hilden

Anschrift der Redaktion

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
 Redaktion PERSONALFÜHRUNG
 Linkstraße 2, 10785 Berlin
 personalfuehrung@dgfp.de

Beitragsangebote

fachbeitrag-personalfuehrung@dgfp.de

Titelgestaltung, grafisches Layout, Infografiken
 Elga und Gerulf Morgenstern-Hübner, Essen;
 Carola Vogel, Rheinberg; Kristina Weddeling, Essen

Anzeigen

Kai H. Helfritz
 DGFP - Deutsche Gesellschaft für
 Personalführung e. V., Anzeigenservice
 Linkstraße 2, 10785 Berlin
 Telefon 030/814554370
 helfritz@dgfp.de

Erscheinungsweise

Zehn Ausgaben pro Jahr

Bezugspreis (inkl. 7 % MwSt. und Versandkosten)

Jahresabonnement € 116,-
 Studentenabonnement € 88,-
 Einzelheft € 9,80
 Einzelheft Studenten € 8,54
 Das Jahresabonnement verlängert sich um
 ein weiteres Jahr, wenn es nicht 3 Monate vor
 Jahresende gekündigt wird.
 Für Mitglieder / Erfamitglieder der DGFP e.V.
 ist der Bezugspreis im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Abo-Service

Telefon 030/814554370
 leserservice@dgfp.de

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche
 Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der
 veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer
 Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffent-
 lichung bedarf der Zustimmung der Redaktion.
 Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird
 keine Gewähr übernommen. Für fehlerhafte Ein-
 tragungen, Druckfehler etc. wird keine
 Haftung übernommen.

Druck

Neef + Stumme GmbH, Wittingen

THEMENSCHWERPUNKT

NEW WORK

New Work hat sich zu einem schillernden Begriff entwickelt, unter den nahezu beliebige Inhalte subsumiert werden. Aus dem systemkritischen Sinndiskurs von Frithjof Bergmann sind zwei Subdiskurse erwachsen: der „mitarbeiterorientierte Humanisierungsdiskurs“ und der „businessorientierte Managementdiskurs“.

WEITERES THEMA

TRANSFORMATION

2017 begann VW Nutzfahrzeuge mit einer Transformation der Führungskultur. Nach dem gemeinsam mit der Universität St. Gallen entwickelten Programm „Next Level Leadership“ wurden zunächst über 600 Führungskräfte trainiert. In einer Bottom-up-Bewegung wurden auch die Mitarbeitenden eingebunden. Das Programm findet in diesem Jahr seinen Abschluss, die Transformation geht jedoch weiter.





Nutzen Sie die Vorteile einer DGFP-Mitgliedschaft

Jetzt von den spannenden Angeboten der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) profitieren:



Erfahrungsaustausch – live & digital

In unseren ERFA-Gruppen vernetzen sich **Entscheidungsträger und Spezialisten des Personalmanagements** auf Augenhöhe zum professionellen Austausch von Erfahrungen. Immer aktuell, mit Blick über den Tellerrand in andere Organisationen und Branchen, geprägt von aussagekräftigen Unternehmensbeispielen, ist der Erfahrungsaustausch das Herz der DGFP – gleich ob **live oder digital**.



Events – deutschlandweit & digital

Mit unseren **zahlreichen Events** sind wir als DGFP **deutschlandweit und digital** unterwegs, beispielsweise mit **Kompetenzforen oder Jahrestagungen**. Egal ob HR-Generalist oder HR-Spezialist, wir bieten Ihnen die passende Veranstaltung.



Die PERSONALFÜHRUNG

Die PERSONALFÜHRUNG ist *das* **Fachmagazin** für Personalverantwortliche. Das beliebte Fachmagazin mit 10 Ausgaben pro Jahr bietet nicht nur einen Überblick über die Trends in der HR-Branche, sondern mit vielen Eindrücken aus anderen Unternehmen auch einen wertvollen **Blick über den Tellerrand** hinaus. Zusätzlich erhalten Sie kostenlos die **digitale Ausgabe per APP inkl. Archiv**.



Services

Mit einer **Vielzahl an Services** lohnt sich die DGFP Mitgliedschaft, dazu gehören u. a. Anzeigen-Services, Sponsoring-Services sowie ein **Job Agent**, eine **Personaldienstleister-Recherche** und die **Vermittlung von Interim-Management**. Die DGFP ermöglicht weiterhin mit dem **Kooperationspartner Haufe Akademie Zugang zu einem umfassenden Weiterbildungsangebot**.



Netzwerktreffen

Ob Arbeitsrecht oder HR-Innovationen, die DGFP ist als Partner für neue Themen und die **Vernetzung auch in Ihrer Region** präsent – **kostenfrei für DGFP-Mitglieder**. Unsere Netzwerktreffen finden **in den Regionen oder digital statt**. Neben diversen HR-Themen bieten wir mit unserem **CHRO.Talk – einem neuen Format seit April 2020** – einen intensiven Austausch mit Persönlichkeiten aus der HR-Community.



Publikationen

Neue Kompetenzmodelle, Diversity in Unternehmen oder Megatrends im Personalmanagement – die **DGFP // Studien, Befragungen, Praxispapiere und Standpunkte** geben Ihnen Orientierung und unterstützen Sie in der betrieblichen Praxis.

Melden Sie sich jetzt an und kommen Sie in den Genuss unserer Angebote!

Infos unter www.dgfp.de

Ihr persönlicher Ansprechpartner:
Kai H. Helfritz // Fon +49 30 814554370
E-Mail helfritz@dgfp.de





DGFP // Jahrestagung.digital Comp & Ben

4 Module à 3 Stunden am 17.09./22.09./24.09./29.09.2020

NEU:
als Online-
Konferenz im
September

Für HR-Fach- und Führungskräfte mit Schwerpunkt Compensation & Benefits

Vergütungssysteme sollen effizient administrierbar, aber nicht starr und unbeweglich sein. Sie dürfen das Silodenken nicht befeuern, individuelle Leistung aber nicht ersticken. Sie müssen gerecht und nachvollziehbar sein, sollen Kostenrisiken aber minimieren. Und: Sie sollen in Krisenzeiten dem Unternehmen genügend Spielraum lassen. Wer sich auf die Reise begibt, sein Vergütungssystem fit für die Zukunft zu machen, steht vor zahlreichen Herausforderungen.

Machen Sie sich mit uns auf die Reise und diskutieren Sie auf unserer **DGFP // Jahrestagung.digital „Comp & Ben“** mit Referentinnen und Referenten aus Unternehmen wie Deutsche Bahn, Danfoss, Electro Optical Systems, Jenoptik, Lufthansa, Novartis, Xella International u.v.a über flexible Vergütungssysteme, veränderte Bonusregelungen und transparente Benefits: Wie können mit Spotbonuszahlungen die richtigen Leistungsanreize gesetzt werden? Führt die Fokussierung auf Team- und Unternehmensboni wirklich zu den gewünschten

Effekten? Welche Benefits sind gefragt und wie macht man sie sichtbar? Wie lassen sich Entgeltsysteme so flexibel gestalten, dass sie agilen Organisationen gerecht werden? Wie gestaltet man zukunftsorientierte Tarifverträge?

Im Fokus:

- // **Mitten in der Krise:** Was Covid19 und Konjunkturerinbruch für die Vergütung in Unternehmen bedeuten.
- // **Individuelle Boni ade:** Wie Unternehmen ihre Bonus-systeme umstellen und Spotbonuszahlungen zum neuen Hype werden.
- // **Grading in Zeiten von Agilität und stetiger Transformation:** Wie Unternehmen ihre Entgeltsysteme flexibler gestalten können.
- // **Flexible und transparente Benefits:** Wie Unternehmen ihre Benefits für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu sortieren und sichtbar machen.

Tagungsgebühr: € 610,- Mitglieder DGFP e.V. // € 860,- Nichtmitglieder

Die Tagung ist aufgeteilt in vier Module, welche inhaltlich nicht aufeinander aufbauen. Wenn die Teilnahme an einem Modul nicht möglich ist, kann eine andere Person aus dem Unternehmen/der Organisation an diesem Modul teilnehmen.

Anmeldung unter www.dgfp.de/jt-digital-comp-ben

Jetzt zum
attraktiven
Online-Preis
buchen!

Kooperationspartner: **vyble**

Medienpartner: **COMP & BEN**
DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

PERSONAL
FÜHRUNG

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
Dörte Stroetmann // Fon 030 814554375 // E-Mail veranstaltungen@dgfp.de
www.dgfp.de

