New Work
Neun Schritte für eine echte Transformation

Infektionsschutz
So funktioniert Zutrittskontrolle berührungslos

Homeoffice
Wie Sie Ihre Beschäftigten zur Rückkehr ins Büro verpflichten

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeits

Leadership-Debatte
Brauchen wir Helden oder Coaches?

personalmagazin.de 14.00 € 10/2020
Material-Nr. 04062-5240

Berliner Ideenlabor

DESIGN THINKIT

Pascal Ackerschott
Katharina Böhnke
Hannah Robold

Das Toolkit für die Konzeption und Moderation eigener Design-Thinking-Workshops

ISBN 978-3-7910-5034-8
89,95 € [D]

DESIGN THINKIT ist ein praxisorientiertes Toolkit für die Konzeption, Durchführung und Moderation von Design-Thinking-Workshops. Es befähigt und ermutigt kreative Köpfe bei ihren ersten Schritten als Workshopleiter_innen und unterstützt sie im Anschluss in ihrer Arbeit mit menschenzentrierten Innovationsmethoden.

INHALT

- Coaching-Handbuch
- Übersichtsplan
- Leitsätze-Poster
- 20 Methodenbögen

SCHÄFFER
POESCHEL

personal. magazin

„Der Gewinn der Champions League wurde zur Sternstunde eines empathischen und partizipativen Führungskonzepts.“

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Krise kommt in der Leadership-Debatte ein altes Thema wieder hoch: Brauchen wir in den Unternehmen wieder mehr Leader, die auf der Brücke stehen und klare Ansagen machen? Als Anfang des Jahres die Corona-Pandemie ausbrach, haben wir in China beobachtet, mit welcher Konsequenz ein autoritäres Regime Schutzmaßnahmen durchgesetzt hat. Manche haben das bewundert und daran gezweifelt, ob demokratische Staaten in der Lage sein werden, eine Pandemie wirkungsvoll zu bekämpfen. Sie wurden eines Besseren belehrt: Das Krisenmanagement in demokratischen Strukturen erwies sich als effizient und erfolgreich, die Bevölkerung hat mitgemacht.

Auch im Sport gibt es ein eindrucksvolles Beispiel für die Krisentauglichkeit von Shared Leadership, wie partizipative Führungskonzepte genannt werden. Als der Fußballverein Bayern München in einer tiefen sportlichen Krise steckte, hat Hansi Flick das Traineramt übernommen. Innerhalb von acht Monaten hat er aus einem demotivierten Starensemble die beste Mannschaft Europas geformt. „Im Teamsport kannst du nur erfolgreich sein, wenn du als Team zusammenarbeitest“, antwortete Flick auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept und ergänzte: „Es geht darum, den Menschen zu sagen, was sie gut machen.“ Die meisten Führungskräfte würden diese Ansicht vermutlich teilen, doch es hapert oft an der praktischen Umsetzung. Dies aber war die Stärke von Flick, der die Siegesfeier der Champions League zu einer Sternstunde von Shared Leadership machte. Der Erfolgstrainer stellte nicht sich in den Mittelpunkt, sondern ließ die Sonnenstrahlen auf seine Spieler, seine Assistenten und die vielen Helfer scheinen.

Doch diese Geschichte lehrt noch etwas anderes. Hansi Flick arbeitete in seinem Berufsleben häufig in der zweiten Reihe, ihm fehlte der Glanz des Alphatiers. Dem Aufsichtsgremium fiel es zunächst schwer, einem Fachexperten mit hoher Empathiefähigkeit die herausgehobene Führungsaufgabe anzuvertrauen. Die Berufung zum Cheftrainer erhielt der Interimstrainer erst, als sich die Erfolge einstellten.

Ihr
Reiner Straub
Herausgeber

Titel: Enrico Nagel; Foto: Britt Schilling

Community

6 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...

8 *Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse

9 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
Das Gehalt eines Payroll-Experten

10 *ZPE Virtual*
Interaktivität, Austausch und Innovation
Die größte HR-Fachmesse Europas findet in diesem Jahr virtuell statt. Auf die Teilnehmer warten Online-Workshops, Keynotes im Livestream, Video-Präsentationen und virtuelle Networking-Räume

18 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Betriebsverpflegung

Selten wurden die vielfältigen, mitunter widersprüchlich wirkenden Anforderungen an Führungskräfte deutlicher als während der Krise. Sie sollen entscheiden, befähigen, vertrauen, vorangehen. Wie das gelingen kann, beleuchten wir im Schwerpunkt.

Schwerpunkt

22 *Leadership*
Warum wir Helden brauchen
Eine Reise durch die Kulturgeschichte des Heldentums – und was wir daraus über Führung lernen können

28 *Interview*
„Ich möchte keine Führungskraft zur Weiterbildung zwingen“
Elke Frank, Personalvorständin der Software AG, über Führungskultur als Treiber der Transformation

32 *Selbstorganisation*
Sechs Tipps für CEOs
Handlungsspielräume zulassen und Entscheidungskompetenz abgeben

34 *Distance Leadership*
Führen über Grenzen hinweg
Worauf es bei virtueller Führung über große Distanzen und Kulturräume hinweg ankommt

38 *Leadership in der Krise*
Der Corona-Effekt in der Führung
Warum ein Rückfall in alte, hierarchische Führungsformen droht

Strategie & Führung

44 *Unternehmenskultur*
New Work, jetzt!
Neun Schritte für eine echte Transformation

48 *Purpose*
Überhöhte Sinnfrage
Warum der Purpose einer Organisation nicht allein über das Sinnerleben bei der Arbeit entscheidet

In neun Schritten zu New Work: Noch nie war die Transformation so wichtig und dringend wie jetzt.

Foto links: Ivo Mayr; Foto oben: Enrico Nagel

personal. magazin

HR-Management

52 *Out of the box*
News, Produkte, Buchtipps

58 *Infektionsschutz*
Ohne Anfassen
So funktioniert die Zutrittskontrolle berührungslos

60 *Betriebliche Krankenversicherung*
Gute Aussichten
Betriebliche Krankenversicherungen werden ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung

66 *Betriebliche Krankenversicherung*
Neues vom Gesundheitsmarkt
Aktuelle Tarife, Leistungen und Angebotspakete der Versicherungen

68 *Interim-Management*
Schnelle Kursänderung
Mitten in der Restrukturierung kam auch noch die Corona-Krise: Mithilfe einer Interim-Managerin gelang der Schottel GmbH, Hersteller für Schiffsantriebe, die Neuausrichtung

72 *Rechtsprechung*
Harmlos verpackt
Sind tarifliche Zuschläge und Zulagen plötzlich europarechtswidrig? Eine EuGH-Vorlage könnte Sprengkraft besitzen

76 *Datenschutz*
Der Chef liest mit
Die Recherche in Internet und sozialen Medien ist aus der Personalauswahl nicht mehr wegzudenken. Dabei gilt es allerdings datenschutzrechtliche Grenzen zu beachten

80 *Arbeitsrecht*
Zurück ins Büro!
Wie Sie Ihre Beschäftigten dazu verpflichten können, vom Homeoffice wieder zurück an den Arbeitsplatz zu kommen

88 *Recht*
Urteil des Monats
Höhe der Vergütung bleibt mitbestimmungsfrei

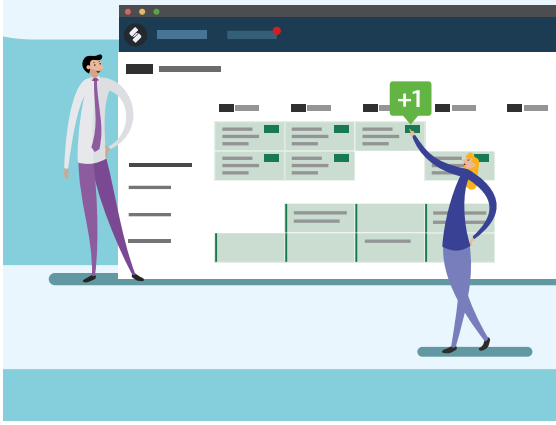
90 *Persönlich*
Das Vor-/Verstellungsgespräch
Fragen, die Sie niemals stellen würden, beantwortet diesmal Stefan Dietl, Ausbildungsleiter bei Festo

Standards

3 Editorial / 85 Impressum / 86 Stellenmarkt

Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt HR-Software bei.

Studitemps



Studentische Aushilfskräfte online buchen.

Einsatzplanung live in unserem Kundenportal.

Qualifizierte Studenten aus unserer Datenbank buchen sich autonom in die von Ihnen erstellten Schichten ein. Bleiben Sie durch die Live-Ansicht immer auf dem neuesten Stand. Verwalten Sie zu jeder Zeit den Personalbedarf nach Ihren Bedürfnissen.

Flexibel: Jederzeit und ortsunabhängig erreichbar.

Schnell: Deutlich verkürzte Besetzungszeit.

Einfach: Intuitiv bedienbarer Online-Service.

Neugierig geworden? Weitere Informationen finden Sie auf **studitemps.de/kundenportal**.

studitemps.de

Das wird ein guter Monat für …

Judith Wiese

Als neues Vorstandsmitglied leitet Judith Wiese ab Oktober das Personalressort bei Siemens und fungiert als Arbeitsdirektorin. Zudem führt sie den Bereich Global Business Services, der unter anderem Personal- und Mitarbeiter-Services für Siemens und externe Kunden erbringt. Die 49-Jährige bringt über 20 Jahre internationale HR-Erfahrung mit. Seit 2017 war sie als Chief Human Resources Officer beim Ernährungs- und Gesundheitskonzern DSM tätig. Davor arbeitete sie für den Nahrungsmittelkonzern Mars, zuletzt als Leiterin People & Organisation. Sie hat einen MBA in Personal- und Wirtschaftswissenschaften.

Sébastien Tricard

Neuer Leiter der Abteilung Personal und Organisation der Stadt Lahr ist ab 1. Oktober Sébastien Tricard. Der 42-Jährige, der zuvor schon als Sachgebietsleiter Personalservice und stellvertretender Abteilungsleiter tätig war, folgt auf Achim Siefert, der in den Ruhestand tritt. Sébastien Tricard arbeitet seit 2012 bei der Stadt Lahr.

Horst Johner

Am 1. Oktober nimmt Horst Johner seine Tätigkeit als Leiter Personal und Mitglied der Geschäftsleitung der BLS AG auf. Seit 2017 war er in gleicher Funktion beim Spitalzentrum Oberwallis tätig. Hier verantwortete er die Entwicklung und Umsetzung der neuen HR-Strategie und diverse weitere HR-Projekte. Zuvor arbeitete er 30 Jahre in verschiedenen HR-Funktionen bei Lonza.

Zarah Jane McKenzie

Im Oktober startet Zarah Jane McKenzie als Chief People Officer bei BBDO und steigt damit in den Vorstand der Werbe- und Marketingagentur auf. Ihre neu geschaffene Position des Chief People Officer soll den Stellenwert unterstreichen, den Talente und Kultur für die Unternehmensgruppe und ihre künftige strategische Ausrichtung haben. Zuvor, seit 2016, war Zarah Jane McKenzie Director Human Resources bei Jung von Matt.

Illustration: Lea Dohle

Online unterwegs zu HR-Start-ups

19. Oktober / Online – Einblicke in HR-Innovationen und die HR-Start-up-Szene liefert die HR Innovation Roadshow, die in diesem Jahr ausschließlich als virtuelles Event stattfindet. Bei jedem Termin werden mehrere Start-ups „besucht", die nacheinander ihre Innovationen für den HR-Bereich in Form eines kurzen Pitch präsentieren. Im Anschluss an die jeweilige Präsentation können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Fragen stellen. Es gibt auch eine virtuelle Kaffeepause, die Raum für den Austausch bietet. Ziel der HR Innovation Roadshow ist es, etablierte Unternehmen und Start-ups zusammenzubringen. Veranstalter sind der Bundesverband Deutsche Start-ups und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Die Online-Roadshow wird als Zoom-Session durchgeführt.
www.hr-roadshow.de

Geeignet für: Die Teilnahme ist für angestellte Personalverantwortliche nach Voranmeldung kostenfrei. Berater und Dienstleister können ebenfalls teilnehmen. Für sie steht ein begrenztes Ticket-Kontingent zur Verfügung.
Spaßfaktor: Spannende Inhalte, lebhafte Diskussionen und ein virtuelles Networking sind auch bei der Online-Roadshow zu erwarten. Darüber hinaus soll es abwechslungsreiche Interaktionsmöglichkeiten geben, damit die Online-Roadshow so kurzweilig wie möglich wird.
Gut zu wissen: Jede Station beginnt um 14 Uhr und endet gegen 16 Uhr. Der Ablauf ist eine Mischung aus Pitch Sessions von Start-ups und Dialog zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Ein weiterer Roadshow-Termin ist für den 16. November geplant.

ZENJOB

Wir überlassen studentische Teilzeitkräfte deutschlandweit.

Finanzdienstleister, Versicherungen und Startups setzen auf Personal von Zenjob mit passender fachlicher Ausrichtung.

Kontaktieren Sie uns noch heute für ein unverbindliches Angebot.

Tel: +**49 30 229 574 77**
www.zenjob.com

Ausgezeichnet mit
Fairwork 08/10
von Fairwork

HR Barcamp in neuer Location

27. bis 28. Oktober / Berlin – Beim HR Barcamp treffen sich Wissenschaftler, Praktiker und Dienstleister, um sich über aktuelle Themen der Personalarbeit auszutauschen. Ursprünglich hätte das HR Barcamp Berlin im Juni stattfinden sollen. Wegen der Corona-Pandemie wurde die Veranstaltung in den Oktober verschoben. Das Event wird nun mit rund 160 Personen durchgeführt, anstatt der anfangs geplanten 210 Personen. Die Reduzierung der Teilnehmerzahl ist dem Hygienekonzept geschuldet, das mit dem Location-Betreiber erarbeitet wurde. Organisiert wird das HR Barcamp von Christoph Athanas (Geschäftsführer der Meta HR Unternehmensberatung) und Jannis Tsalikis (Head of HR bei Teufel Lautsprecher).
www.hrbarcamp.eu
Geeignet für: Alle Personen, die im HR-Bereich eines Unternehmens tätig sind. Für Dienstleister und Berater gibt es ein separates „Dienstleister"-Ticket.
Spaßfaktor: Die legendäre HR-Barcamp-Party am ersten Abend muss entfallen, aber inhaltlich wird das Event sicherlich sehr spannend. Die Teilnehmenden bestimmen selbst, welche Inhalte behandelt werden. Zu erwarten ist, dass der Umgang von HR mit der Corona-Krise einer der Diskussionspunkte sein wird.
Gut zu wissen: Als neue Location dient der Frannz Club in der Schönhauser Allee in Berlin.

Themenspezifische HR-Events

Die DGFP-Jahrestagungen sind der jährliche Treffpunkt für die jeweiligen HR-Fach-Communities. In diesem Jahr finden sie nicht als Präsenzveranstaltungen statt, sondern virtuell. Im November starten vier neue themenspezifische HR-Events. Den Anfang macht der DGFP // Human Future Workforce Planning Summit.digital am 5. November. Am 10. November folgt die DGFP-Jahrestagung.digital zum Thema „HR Digital – digitale Strategien, Tools und Innovationen für das HR-Management", die sich über vier Module à drei Stunden erstreckt. Die weiteren Termine sind am 11., 12. und 17. November. Das Thema „Personalentwicklung" steht vom 18. November bis 25. November auf dem Programm. Die DGFP-Jahrestagung.digital zum Thema „Personalcontrolling & Analytics" beginnt am 25. November und endet am 2. Dezember.
www.dgfp.de

Termine

Coronabedingt kann es immer wieder Änderungen bei HR-Events geben. Hier geben wir einen Überblick über Termine, die Ende August bekannt waren. Aktuelle Infos auf haufe.de/personal.

30. September bis 1. Oktober / Online
Online-Konferenz
Agile HR Conference 2020
www.agile-hr-conference.com

7. Oktober / Online
Online-Konferenz
HR Fitness Club: HR Analytics – Daten als Goldmine für HR
www.hr-contrast.com

12. bis 16. Oktober / Online
Virtuelle Fachmesse
Zukunft Personal Europe Virtual
www.zukunft-personal.com

13. Oktober / Online
Online-Konferenz
Talent-Pro Online Konferenz
www.onlinekonferenz.talentpro.de

21. bis 22. Oktober / München
Fachmesse
Personalmesse München
www.personal-world.de

21. bis 22. Oktober / München
Fachmesse
Sicherheitsexpo
www.sicherheitsexpo.de

26. Oktober / Köln
Konferenz
Next Act
www.nextact.site

28. Oktober / Online
Online-Talk
Human Work/s Talk: Virtual Collaboration – das neue Normal?
www.human-works.de

30. Oktober/Frankfurt am Main/Online
Hybride Veranstaltung
Human Resources Summit
www.hr-summit.de

Illustration: Lea Dohle

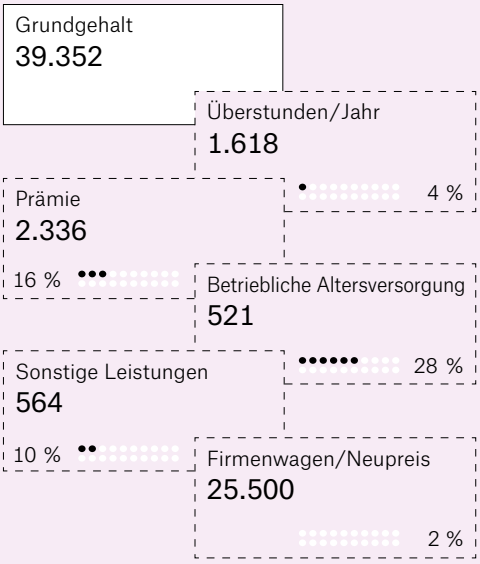
Vergütungs-Check Payroll-Experte

Jahresgesamtbezüge*

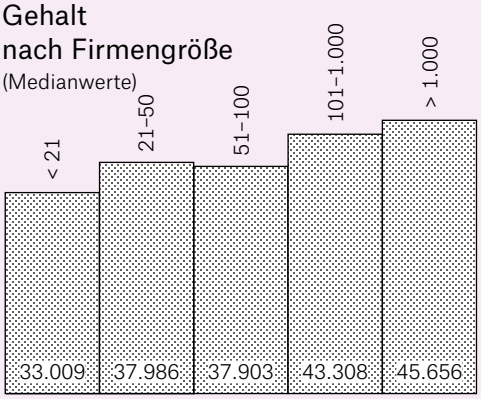
€ 39.982

+2% Veränderung gegenüber Vorjahr

Einzelne Vergütungsbestandteile**



Gehalt nach Firmengröße
(Medianwerte)



in Euro/Firmengröße in Mitarbeitern

* Total Remuneration (Medianwert). Bei 25 Prozent der Befragten war dieser Wert geringer als 33.536 Euro (unteres Quartil), bei einem Viertel höher als 48.498 Euro (oberes Quartil).
** Der Prozentwert bei den Vergütungsbestandteilen entspricht dem Anteil der Befragten, die diesen Gehaltsbaustein erhalten.

01/2020 Recruiter
02/2020 Personalleiter
03/2020 Personalmarketer
04/2020 Personalreferent
05/2020 Personalsachbearbeiter
06/2020 Personaldisponent
07/2020 Personalberater
08/2020 Branchenvergleich
09/2020 Personalentwickler
10/2020 Payroll-Experte
11/2020 Experte für Compensation & Benefits
12/2020 HR Business Partner

in Zusammenarbeit mit Compensation Partner

Ausbildung in Zeiten von Corona

Das neue Ausbildungsjahr bleibt von der Corona-Pandemie nicht unberührt. Die Wirtschaft verzeichnet in vielen Branchen große Einbußen. Dies setzt auch den Ausbildungsmarkt unter Druck. Bundesbildungsministerin Anja Karliczek appellierte, die Corona-Krise dürfe nicht zu einer Ausbildungskrise werden. Nach Angaben des Bundesbildungsministeriums hat das neue Ausbildungsjahr zögerlich begonnen. Die Bundesagentur für Arbeit stellte einen parallelen Rückgang von Bewerbern (-8,4 Prozent) und Ausbildungsplätzen (-8,1 Prozent) im Vergleich zum Vorjahr fest.

Um Ausbildungsplätze zu sichern und Anreize für Ausbildungsunternehmen zu schaffen, hat die Bundesregierung das Programm „Ausbildungsplätze sichern“ als Teil des Konjunkturpakets auf den Weg gebracht. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten Prämien, wenn sie trotz der Einbußen durch die Corona-Krise Ausbildungsverträge abschließen.

Der Rückgang der Ausbildungszahlen ist allerdings nicht nur eine Folge der Pandemie. Schon 2019 ist die Zahl der Ausbildungsanfängerinnen und -anfänger in Deutschland be merklich gesunken ist. Dabei sind es vor allem die jungen Frauen, die immer seltener eine duale Ausbildung wählen. Ihr Anteil an den neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen betrug 36,5 Prozent. Zehn Jahre zuvor waren es noch 42,6 Prozent.

Die beliebtesten Berufe sind nach wie vor Kaufleute in Einzelhandel, Büromanagement und Industrie sowie Kfz-Mechatroniker bei den Männern und Verkäuferin bei den Frauen. Zu den wenigen Ausbildungsberufen, die ein Wachstum bei den Ausbildungszahlen verzeichnen, gehören die Fachinformatiker mit einem Plus von 8,4 Prozent zum Vorjahr. Deutlich rückläufig sind die Zahlen hingegen in den Bereichen Gastronomie, Hotellerie, Tourismus und Einzelhandel. Zusammengenommen gab es hier im vergangenen Jahr 28 Prozent weniger neue Verträge als 2010. Die Zahl angehender Köche sank sogar um 45,3 Prozent.

326

anerkannte Ausbildungsberufe gibt es in Deutschland. Zum Vergleich: 1980 waren es noch 451.

ZPE VIRTUAL

Auf der Agenda der Zukunft Personal Europe Virtual stehen interaktive Workshops, Diskussionen und Best Practices sowie eine Fachausstellung mit Videos, Webinaren und Live-Chats. Die Besucherinnen und Besucher der #ZPE20Virtual können virtuell networken, sie können nach aktueller Planung aber auch an diversen Live-Events teilnehmen.

Interaktivität, Austausch und Innovation

Von Daniela Furkel

● Es ist ein Experiment, Europas größte HR-Fachmesse in den virtuellen Raum zu verlagern. Weder die Organisatoren noch die ausstellenden Unternehmen oder die Besucherinnen und Besucher haben Erfahrung mit einem so groß angelegten Online Event. Von den geplanten Inhalten her klingt die HR Week jedenfalls vielversprechend.

Fünf Messetage mit fünf Schwerpunktthemen

Fünf Schwerpunktthemen an fünf virtuellen Messetagen – nach diesem Prinzip öffnet die ZPE Virtual vom 12. bis 16. Oktober jeweils von 9 bis circa 17 Uhr ihre virtuellen Pforten. Die Themen, die an den einzelnen Tagen im Fokus stehen, lauten „Recruiting & Attraction“ (12. Oktober), „Operations & Services“ (13. Oktober), „Learning & Training“ (14. Oktober), „Corporate Health“ (15. Oktober) und „Future of Work“ (16. Oktober).

„Jeder Thementag fokussiert im Wesentlichen das spezifische Highlight Topic, und die Vorträge widmen sich – soweit überhaupt immer lupenrein möglich – diesem Themenfokus“, erklärt Christiane Nägler, Group Director Zukunft Personal. „Zudem wird eine Initiative aus dem Messebeirat unter der Führung von Professor Rupert Felder und Professor Stephan Fischer jeden Tag mit einem Panel eröffnen und zur Diskussion einladen. Darüber hinaus haben wir wieder eine Keynote Stage mit live gestreamten Beiträgen von Vorständen, Wissenschaftlern, HR-Experten und Querdenkern.“

Wie wirkt der Turbo-Beschleuniger Corona auf die digitale Transformation und auf HR? Welche machbaren Zukunftsszenarien können gemeinsam entwickelt werden? Anhand dieser Leitfragen beschäftigt sich die ZPE Virtual mit progressiven Themen, die von Mitgliedern des Messebeirats in verschiedenen Think Tanks ausgearbeitet werden. Sie fließen in die Panels ein, die täglich um 9 Uhr stattfinden sollen. Zusätzlich sind vertiefende

Daten und Fakten

ZPE Virtual
12. bis 16. Oktober 2020
9 bis 17 Uhr
Kostenfreie Registrierung, Programmdetails und Updates unter *www.zukunft-personal.com*

Round Tables zu unterschiedlichen Perspektiven und Szenarien geplant. Die Impulse hierzu können aus der Praxis, der Wissenschaft und Politik, aber auch aus anderen Quellen stammen.

Vorträge, Workshops, Panels und Keynotes

Für die Fachausstellung der ZPE Virtual rechnen Messechefin Christiane Nägler und ihr Team mit 100 bis 120 Ausstellern. Ähnlich umfangreich soll das Vortragsprogramm werden: „Wir haben zehn bis zwölf Programmpunkte pro Tag geplant, die live stattfinden, unter anderem interaktive Workshops und Diskussionen. Hinzu kommen zahlreiche Vorträge unserer Aussteller und Dienstleister sowie Best-Practice-Beiträge, die den Besucherinnen und Besuchern on demand rund um die Uhr und auch drei Monate nach der HR Week zur Verfügung stehen werden", fasst Christiane Nägler zusammen.

Live gestreamt aus dem Office von Spring Messe Management in Mannheim werden die Keynote-Vorträge, die zukunftsweisende und kontroverse Themen des Personalbereichs behandeln. Den Auftakt macht Dave Ulrich, einer der einflussreichsten HR-Denker des Jahrzehnts und Autor des Buchs „Reinventing the Organization", am Nachmittag des 12. Oktober. In seinem Beitrag legt der Professor für Wirtschaft an der Ross School of Business der University of Michigan seine Erkenntnisse über die Zukunft von HR dar.

Professor Jana Koehler vom Deutschen Forschungszentrum für KI an der Universität des Saarlands, eine der führenden KI-Forscherinnen, führt am 14. Oktober ab 10 Uhr in das Gebiet der künstlichen Intelligenz und deren Auswirkungen auf den HR-Bereich ein. Ihre Keynote steht unter dem Titel „Künstliche Intelligenz: Technologie, die die Arbeitswelt von morgen prägen wird". Am 16. Oktober ab 10 Uhr wird Professor Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen Einblicke in die aktuelle Leadership-Forschung geben.

Als weitere Keynote Speaker, deren Themen zum Redaktionsschluss noch nicht feststanden, sind angekündigt: David Vitrano, Geschäftsführer von Xing E-Recruiting (12. Oktober, 16 Uhr), Gianpierro Petriglieri, Experte für Leadership und Learning am Arbeitsplatz (13. Oktober, 10 Uhr), Martina Ruiß, Head of HR bei Personio (13. Oktober, 16 Uhr), Mathias Heese, Geschäftsführer und Gründer von Softgarden (14. Oktober, 16 Uhr), David Wilson, CEO der Fosway Group (15. Oktober), Sabine Müller, CEO bei DHL Consulting (16. Oktober, 13.30 Uhr), und Frauke von Polier, COO People bei SAP (16. Oktober, 15.30 Uhr).

Die HR Tec Night als hybrides Abend-Event

Nach der unfreiwilligen Pause in der ersten Jahreshälfte meldet sich die HR Tec Night zurück. Sie findet am 15. Oktober ab 18 Uhr im Wizemann Impact Hub in Stuttgart statt. Um den Hygiene- und Abstandsregeln Rechnung zu tragen, wird es nur wenige Präsenztickets geben. Aber die HR Tec Night wird auch live übertragen. Das Zusehen aus der Ferne lohnt sich, denn es sind spannende Inhalte geplant: Berater und Speaker Stephan Grabmeier spricht zu „HR als Treiber des Purpose Business". Melanie Rothe, CIO des Trendence Instituts, gibt Einblicke in datengetriebene Recruiting-Prozesse. Und Markus Krampe von BHeads führt in das Thema Voice Applying ein.

Auch wenn das Tanzen auf der Messeparty diesmal ausfallen muss: Gelegenheiten zum Austausch bietet die ZPE Virtual gleich mehrfach. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich zum Live-Chat mit den Ausstellern und Referenten treffen. Hierzu wird das Tool Okomo eingesetzt, das Funktionen wie Audio- und Videoanrufe, Bildschirmübertragungen und Bewertungen bietet. Die Live-Chat-Funktion ermöglicht es, direkt über den Webbrowser Nachrichten und Dateien zu versenden. Darüber hinaus wird es eine Networking Lounge geben, in der sich die Besucherinnen und Besucher virtuell austauschen können.

Als weiteres Tool soll Adobe Connect eingesetzt werden. Das Tool wird im virtuellen Workshop-Raum genutzt und bietet unter anderem die Möglichkeit zu Round Tables, Breakout-Sessions und Diskussionen. „Des Weiteren ist ein Chatbot geplant, mit dem wir einen ganz besonderen Service zur besseren Interaktion zwischen Ausstellern und Besuchern anbieten wollen. Der Chatbot, konzipiert und geplant von unserem langjährigen Aussteller Time4you, agiert als virtueller Messe-Guide, gibt wertvolle Tipps zur Erkundung der Messehallen, berichtet über spannende Programm-Highlights und das Messegeschehen", berichtet Christiane Nägler.

Haufe auf der ZPE Virtual

An einem virtuellen dreidimensionalen Messestand erhalten die Besucherinnen und Besucher Einblicke in das Produktportfolio von Haufe. Zusätzlich gibt es ein umfangreiches Vortrags- und Workshop-Programm, das sich an den täglichen Themenschwerpunkten der Messe orientiert und insbesondere folgende Themen betrachtet: Talente stärken, Entwicklung erleichtern, Personalarbeit gestalten. Einen aktuellen Überblick über das Programm erhalten Sie auf *www.haufe.de/personal*

HR Innovation Award wird virtuell verliehen

Die Verleihung des HR Innovation Awards findet als virtuelle Preisverleihung am Abend des ersten Messetags (12. Oktober) statt. Wer sich dafür interessiert, welche innovativen HR-Produkte und -Dienstleistungen seit der letztjährigen Zukunft Personal Europe auf den Markt kamen und welche von der Expertenjury als Sieger in den jeweiligen Kategorien ausgewählt wurden, kann sich für die ZPE Virtual registrieren und sich auf der Keynote Stage die live gestreamte Preisverleihung ansehen.

„Aktuell ist abzusehen, dass es möglicherweise etwas weniger Einreichungen werden als in den vergangenen Jahren. Auch die Einreichungen bei den Start-ups sind nicht so zahlreich wie in früheren Jahren", sagt Christiane Nägler. „Aber wir sind zuversichtlich, dass in den letzten Tagen bis zum Bewerbungsschluss wie gewohnt noch viele tolle Innovationen dazukommen werden."

Aktuelle Updates zur ZPE Virtual

Weitere Details zu den einzelnen Thementagen und Sonderformaten lesen Sie auf den nachfolgenden Seiten. Aktuelle Informationen zur ZPE Virtual stellen wir Ihnen auf haufe.de/personal zur Verfügung. Los geht es mit einer Themenwoche zum Recruiting, es folgen die Themenwochen Learning, HR Tech, Corporate Health und Future of Work. An den Messetagen berichten wir auf dem Portal täglich über die jeweiligen Programmpunkte.

Recruiting

auf der ZPE Virtual

● Am ersten Tag der HR Week (12. Oktober) geht es um den Themenschwerpunkt „Recruiting & Attraction“. An diesem Tag kuratiert Wolfgang Brickwedde, Director des Institute for Competitive Recruiting, Heidelberg, den „Future of Recruiting Summit“, der folgendes Leitthema behandelt: „Digital Recruiting versus Human Recruiting – Wie werden wir in Zukunft rekrutieren?“ Im „Future of Recruiting Summit“ erhalten Arbeitgeber, die ihre Recruiting-Prozesse weiter digitalisieren wollen, Antworten auf Fragen wie: Was ist möglich und sinnvoll bei der Digitalisierung des Recruitings? Welche kreativen Lösungen haben andere Unternehmen gefunden? Was akzeptieren Bewerber und was nicht? Auch Fragen rund um Employer Branding, Candidate Experience, Bewerberauswahl und Onboarding werden thematisiert. Der „Future of Recruiting Summit“ findet sowohl on demand als auch mit Live-Workshops statt.

Zum Thema Employer Branding plant die DEBA Deutsche Employer Branding Akademie ein Live-Event vom neuen Standort in Hamburg aus. Unter der Headline „Employer Brand Experience created with DEBA“ ist ein „Fitnessparcours“ mit fünf Stationen rund um Arbeitgebermarkenbildung angedacht. Der „Fitnessparcours“ wird voraussichtlich live an der Alster stattfinden und zusätzlich virtuell. Als Termin ist der 16. Oktober in der Lunch Time angedacht.

Recruiting bleibt relevant

Wie wichtig Recruiting und Employer Branding auch in der Corona-Pandemie sind, zeigt eine aktuelle Studie der Personalberatung Maxmatch: Es fehlt weiterhin an qualifiziertem Personal für Finanzabteilungen. Von 201 Studienteilnehmern bewerteten 65 Prozent die Personalsuche als „schwer“ oder „sehr schwer“. Die Gründe sind vielfältiger Natur. Doch es zeigt sich, dass besonders die Digitalisierung ein Treiber dieser Entwicklung ist. Fast jeder dritte Umfrageteilnehmer sieht die fehlenden digitalen Kompetenzen bei den Bewerbern als größte Herausforderung an.

Auch die Arbeitsmarktstudie 2020 der Wollmilchsau macht deutlich, dass Recruiting wieder ein Thema für die Unternehmen ist: „In unserer eigenen Datenauswertung konnten wir feststellen, dass im Juni und Juli besonders im Gesundheitswesen, aber auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eine steigende Zahl an Stellenanzeigen geschaltet wurde. Auch Jobs im Bereich des Ingenieurwesens und der Produktion weisen im Vergleich zum März eine stabile und im Juni sogar ansteigende Anzahl an offenen Stellen auf“, so die Studienautoren.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt der Hays-Fachkräfte-Index vom Juli 2020: Die Nachfrage nach Fachkräften hat im Juli deutlich an Fahrt aufgenommen. Den größten Schub gab es für Sales- und Marketing-Experten, gefolgt von IT-Spezialisten und Finanzfachkräften. Auch Ingenieure werden stärker gesucht als im Vormonat. Der öffentliche Sektor veröffentlichte im Juli sogar mehr Stellenausschreibungen als im Januar, als von Corona in Deutschland noch keine Rede war. Die Suche nach neuem Personal intensiviert sich also wieder. ▬

ANZEIGE

„Auf dem Weg zu mehr Agilität schaffen moderne HR-Systeme mit verlässlichen Daten und Einblicken in Echtzeit die Grundlagen für fundierte Entscheidungen und flexibles Handeln."

Daniela Porr, Senior Product Marketing Manager bei Workday

HR Tech

auf der ZPE Virtual

● Am 13. Oktober stehen beim Thementag „Operations & Services" HR-Innovationen, digitale Tools und moderne HR-Software auf dem Programm. In der Krise hat sich gezeigt, wie wichtig gut funktionierende digitale HR-Prozesse sind, um effizient arbeiten zu können. Unternehmen, die ihre Beschäftigten auch im Homeoffice in die HR-Themen einbinden, die neues Personal mit Online Tools an Bord holen und die Mitarbeitergespräche virtuell durchführen können, befinden sich eindeutig im Vorteil.

Auch die Beschäftigten stehen neuen Technologien am Arbeitsplatz positiv gegenüber. Viele Berufstätige sehen die Einführung moderner Systeme als Möglichkeit an, ihre Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens zu verbessern. In Deutschland teilen 26 Prozent diese Auffassung, ergab eine Umfrage von SD Worx. Diese stellt zudem fest, dass sich neue Technologie positiv auf das Stresslevel am Arbeitsplatz auswirkt. Der Anteil an Beschäftigten, die einen negativen Einfluss beim Einsatz zusätzlicher Technologie am Arbeitsplatz bemerkt haben, liegt in Deutschland bei knapp 19 Prozent. Das ist europaweit der niedrigste Wert.

Live-Events zu HR Tech

Der 13. Oktober bietet neben innovativen HR-Tech-Themen ein Live-Panel mit herausragenden Personalerinnen, das ab 11.15 Uhr übertragen wird. Referentinnen wie Sabine Kluge (Leitung Führungskräftebetreuung und Führungskräfteentwicklung Top-Führungskräfte Deutsche Bahn), Sirka Laudon (Personalvorständin von Axa), Dr. Elke Frank (Personalvorständin der Software AG) und Angelika Kambeck (Head of Group HR bei Klöckner) werden unter der Moderation der Autorin und Journalistin Stefanie Hornung zum Thema Future of HR diskutieren.

Ob analog oder digital – die neuesten Entwicklungen der Arbeitswelt werden im Panel des Global Peter Drucker Forums unter dem Vorsitz von Isabella Mader, Executive Advisor des Global Peter Drucker Forums und Vorständin des Excellence Institutes, thematisiert. Das Global Peter Drucker Forum startet am 13. Oktober um 13.30 Uhr unter der Headline: „Leadership in Krisenzeiten". Diskutieren werden unter anderem Marie Ringler von Ashoka und Claudia Handl von Pfizer Corporation Austria.

Ein weiteres Live-Panel findet ab 14.45 Uhr statt. In dieser Diskussionsrunde werden Mitglieder der ZIP unter der Leitung von Dr. Winfried Felser, Geschäftsführer von Netskill Solutions, das Thema „New Work meets Zukunftsinitiative Personal (ZIP): Welche Zukunftsanforderungen stellt New Work an HR?" behandeln. Anschließend ist voraussichtlich ein virtuelles Get-together geplant. ▬

Learning

auf der ZPE Virtual

● Die Themen „Learning & Training“ prägen den dritten Tag der HR Week (14. Oktober). Die Programmpunkte werden unter anderem vom Expertenrat rund um die Journalistin und Autorin Gudrun Porath, den Experten für Gamification und Game Thinking, Roman Rackwitz, und den Berater und Weiterbildungsblogger Dr. Jochen Robes kuratiert.

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat die betriebliche Weiterbildung erhebliche Veränderungen erlebt. So geben 94 Prozent der Unternehmen an, dass sich die Trainingsstrategie und -prioritäten für sie gewandelt haben. Zwei von drei Unternehmen haben sogar signifikante Neuerungen an ihren Aktivitäten und ihrer Vorgehensweise vorgenommen, fand die Fosway Group in einer Umfrage heraus. Mit zwei Experten der Fosway Group als neuem Kooperationspartner der ZPE Virtual können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch live während der HR Week diskutieren.

Die Umfrage der Fosway Group bestätigt auch: „Digital maturity matters“. Organisationen, die bereits einen ausgereiften Ansatz für digitales Lernen etabliert haben, finden es weitaus einfacher, mit den Auswirkungen der Pandemie umzugehen als Unternehmen ohne digitale PE-Strategie. Aber die Umfrageergebnisse legen auch nahe, dass beim Lernen im Unternehmen tiefere Verschiebungen stattgefunden haben und dass betriebliche Bildung wohl nicht mehr so sein wird wie vor der Krise.

Und wie schätzen die Anbieter digitaler Lern-Services und -Tools die aktuelle Situation ein? Sie rechnen in erster Linie mit einer wachsenden Nachfrage im Geschäftsfeld Beratung, denn viele Unternehmen scheinen jetzt nach passenden Lösungen und Orientierung im E-Learning-Dschungel Ausschau zu halten, fand das MBB Institut in einer weiteren Umfrage heraus.

Einblicke in HR-Trends

Um die aktuellen Entwicklungen im HR- und Personalentwicklungsbereich geht es am 14. Oktober unter anderem ab 13.30 Uhr auf der Keynote Stage. Dort findet ein Live-Panel zu HR-Trends vom Conference Board statt, ab 14.45 Uhr folgt ein vertiefender Workshop im Workshop-Raum. Einblicke in aktuelle HR-Trends liefert hierbei Karlheinz Schwuchow, Professor für Internationales Management und CIMS Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen, gemeinsam mit einer fachkundigen Runde von hochkarätigen Personalverantwortlichen. ▬

ANZEIGE

„Blended Learning ist die effektivste Lernmethode, um eine neue Sprache zu lernen: Die Teilnehmenden lernen zeit- und ortsunabhängig – zu Hause, unterwegs oder am Arbeitsplatz.“

Svenja Eschenburg ist Expertin für Blended Learning bei Babbel.

ANZEIGE

„Vergessen Sie punktuelle Gesundheitsaktionen! Nur ganzheitliche und digitale BGM-Angebote werden den zukünftigen Herausforderungen der Post-Corona-Ära gerecht. “

Bernhard Schlosser, Director Europe, Virgin Pulse

Corporate Health

auf der ZPE Virtual

So präsent wie in diesem Jahr war Gesundheit noch nie. Mit der Neuausrichtung des Gesundheitsmanagements in den Unternehmen, mit der Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten, ihrer Motivation und Leistungsfähigkeit beschäftigt sich der vierte Tag der HR Week (15. Oktober), der „Corporate Health“ als Fokusthema hat.

Wie relevant das Thema derzeit für Unternehmen ist, bestätigt eine Studie von Roland Berger: Corporate Health Management muss grundlegend neu gedacht werden und erfordert einen gesamtunternehmerischen Ansatz, fordern die Studienautoren. Laut Studie sind 33 Prozent aller Krankheitstage auf psychische Belastungen oder Rückenbeschwerden zurückzuführen.

Deutschlands größte BGM-Studie

Ein Highlight des Thementags „Corporate Health“ ist das Panel: „#Whatsnext 2020 – gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ ab 11.15 Uhr. Vorgestellt wird Deutschlands größte BGM-Studie. Anschließend diskutieren Dr. Mark Hübers vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), Dr. Jens Baas, Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse, und Wiebke Arps, Gesundheitsberaterin der Techniker Krankenkasse, zur Frage: „Wie können Unternehmen die Anforderungen der neuen Arbeitswelt meistern?“ Die Diskussionsrunde wird von Katharina Schmitt, Redakteurin beim Personalmagazin, moderiert.

Am 15. Oktober wird darüber hinaus Jurek Mähler, Bereichsleiter Gesundheitsmanagement bei BAD, zwei interaktive Workshops mit Experten gestalten. Zudem ist ein Panel mit Sabine und Alexander Kluge zu ihrem neuen Buch „Graswurzelinitiativen in Unternehmen: Ohne Auftrag – mit Erfolg!“ geplant. Die genauen Termine werden noch bekannt gegeben.

Future of Work

auf der ZPE Virtual

● Die Zukunft der Arbeit ist Gegenstand des Thementags „Future of Work“ am 16. Oktober. Am fünften und letzten Thementag der HR Week geht es um Fragestellungen wie: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Wie können Mensch, Unternehmen und Technik in optimaler Weise zusammenarbeiten? Wie erleben Menschen die Arbeit im Unternehmen? Wie kann dieses Erlebnis optimiert werden? Welche Skills und Kompetenzen werden in Zukunft benötigt? Wie können Unternehmen eine zukunftsweisende Kultur etablieren? Und welche Tools und Methoden unterstützen beim Weg in die neuen Arbeitswelten?

Der Wandel der Arbeitswelt

Antworten auf diese Fragen wird das Live-Panel des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) liefern. Anna Kaiser von Tandemploy (Vorsitzende des BVDW-Ressorts „Arbeitswelt der Zukunft“) und Marcus Merheim von Xing (stellvertretender Vorsitzender des BVDW-Ressorts „Arbeitswelt der Zukunft“) stellen ab 12.15 Uhr ihre Erkenntnisse vor: „Warum der kulturelle Wandel der Arbeitswelt eine Frage der digitalen Transformation ist“.

Das Forschungs- und Beratungsinstitut „Great Place to Work“ ist nicht nur am Thementag „Future of Work“ auf der ZPE Virtual präsent. Die Initiatoren des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ präsentieren über mehrere Tage hinweg ausgewählte Best Practices von Siegerunternehmen wie Gambit, Red Hat oder Netcologne. Die einzelnen Termine werden auf der Webseite der ZPE Virtual bekannt gegeben (www.zukunft-personal.com).

Am fünften Tag der virtuellen HR Week, ab 16.30 Uhr, findet darüber hinaus die Online-Preisverleihung des Personalwirtschaftspreises statt. ▬

ANZEIGE

„Die Frage, ob eine Arbeit als sinnstiftend erlebt wird, ist viel wichtiger als die ermüdende Diskussion über mehr oder weniger Homeoffice.“

Dr. Matthias Meifert, Managing Partner, HRpepper Management Consultants

HAUFE.

TOPAKTUELLES WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

ISBN 978-3-648-13872-4
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-14532-6
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-13820-5
Buch: **49,95 €** [D]
eBook: **44,99 €** [D]

MIT DER RICHTIGEN FÜHRUNGSKULTUR FIT IN DIE ZUKUNFT

Führung wird in der Zukunft immer stärker kulturprägend und beispielgebend in Unternehmen sein. Wer als Manager künftig mitgestalten und erfolgreich sein will, braucht die Futureskills einer Führungskraft von heute und morgen.

Das Buch berichtet von einer Führungskraft, die sich mit unterschiedlichen Veränderungen und Situationen konfrontiert sieht und umdenken muss. Durch die Beschäftigung mit den Futureskills kann jeder – von der langgedienten Führungskraft bis zu denen, die es erst noch werden wollen – herausfinden, welche dieser Fähigkeiten schon gut und erfolgreich gelebt werden und an welchen Knöpfen noch ein wenig gedreht werden kann, um sich fit zu machen für die eigene Führungszukunft.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Smalltalk Facts Betriebsverpflegung

Zum 28. Mal in Folge ist die Currywurst mit Pommes frites das beliebteste Essen in deutschen Betriebskantinen. Das ergab eine Auswertung des Catering-Dienstleisters Apetito im Juli 2020. Unter den fleischlosen Gerichten ist die vegetarische Linsensuppe Spitzenreiter.

Ausgezeichnete Kantinen

Gesundheit, Genuss, Verantwortung: Anhand dieser Kriterien bewerteten der Food & Health e.V. und Focus bereits zum zweiten Mal Betriebsrestaurants in Deutschland. Unter den Bewerbenden wertete eine Jury Speisepläne hinsichtlich verschiedener Aspekte wie Kreativität, Ausgewogenheit, Zubereitungsart und Frische aus. Anschließend besuchten die Juroren mehr als 70 Kantinen deutschlandweit, testeten die Gerichte und sprachen mit Gastronomieleitern und Küchenchefs. Die beste Verpflegung bieten demnach folgende Unternehmen ihren Mitarbeitenden.

Bis 750 Essen pro Tag:
Engelbert Strauss GmbH & Co. KG, Biebergemünd

Bis 1.500 Essen pro Tag:
Wago Kontakttechnik GmbH & Co. KG, Minden

Ab 1.500 Essen pro Tag:
Boehringer Ingelheim Pharma & Co. KG, Ingelheim/Rhein

Die Bewerbungsphase für den Kantinentest 2021 läuft bereits unter: *www.food-and-health.org*.

Foto: Johannes Arlt/laif; Illustration: Lea Dohle

Schon gewusst?

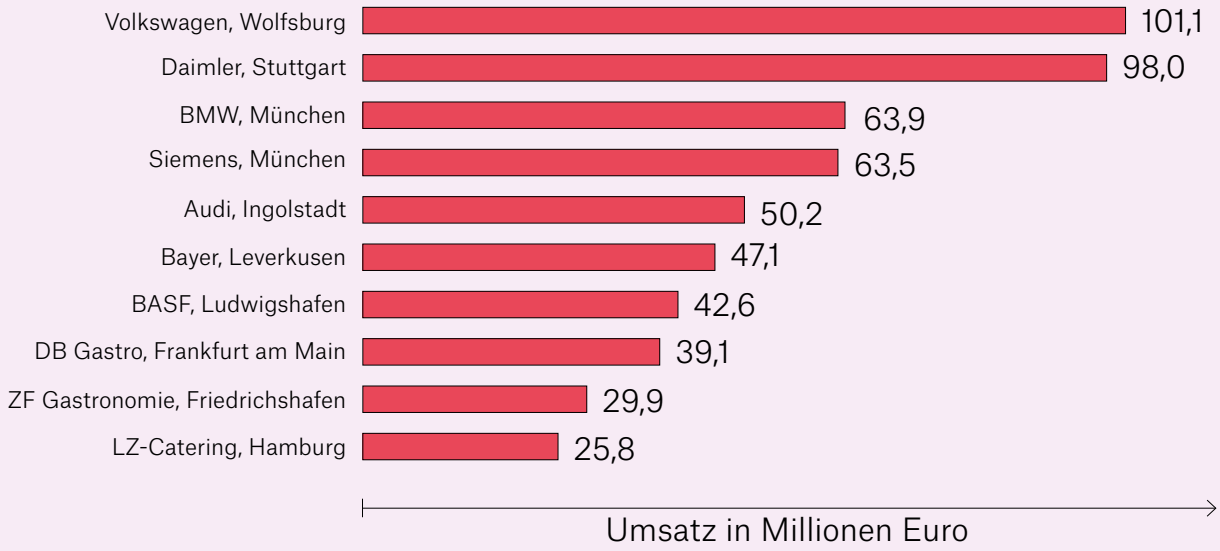
ANSTALTSESSEN ADE. 1895 eröffnete das Chemiewerk Bayer in Leverkusen erstmals eine „Arbeiter-Speiseanstalt“. Heute bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden ein „Kantina-vital“-Konzept mit eigener Philosophie sowie Foodtrucks mit verschiedenen Haltepunkten.

TEILENUMMER 199 398 500 A. Die Volkswagen-Currywurst (Eigenbezeichnung „Currybockwurst“) wird seit den 1970er Jahren als deklariertes Originalteil mit der Nummer 199 398 500 A geführt und ist über das unternehmenseigene Bestellwesen zu ordern. Im Jahr 2017 verkaufte VW vorrangig über seine Kantinen 7,2 Millionen Portionen Currywürste. Im Vergleich dazu lieferte das Unternehmen im selben Jahr 6,8 Millionen Autos aus. Keine Frage, Würste haben immer Konjunktur!

„Bei Juwi kann ich Arbeit und Familienleben vereinbaren, ohne meinen gastronomischen Anspruch aufgeben zu müssen. Qualität, Abwechslung und Nachhaltigkeit haben hier einen hohen Stellenwert. Als eine der ersten Kantinen haben wir einen Veggie-Day eingeführt, der bei unseren Mitarbeitenden sehr beliebt ist.“

Jens Kottke, Küchenchef Juwi, erkochte sich einen Michelin-Stern und 16 Punkte im Gault Millau, ehe er in die Betriebsgastronomie wechselte.

Umsatzstärkste Betriebsgastronomie in Eigenregie



Quelle: Statista 2020

Selten wurden die vielfältigen, mitunter widersprüchlich wirkenden Anforderungen an Führungskräfte deutlicher, als während der Krise. Sie sollen entscheiden, befähigen, vertrauen, managen, voran-gehen. Wie das gelingen kann und welche Hürden es dabei zu meistern gilt, beleuchten wir im folgenden Schwerpunkt.

Schwerpunkt

Leadership

Illustration Enrico Nagel

Warum wir Helden brauchen

Von Martin Claßen

Kartenspiele haben Trümpfe und Joker. Veränderungsprojekte setzen oft auf Helden. Denn ohne heroische Gestalten und Geschichten hapert es an der Durchsetzungskraft. Es braucht Helden und Heldinnen, um das Blatt zu wenden. Das Problem: Es gibt sie nicht mehr.

● Längst wurde das postheroische Zeitalter ausgerufen. Die Helden griechischer Dramen und germanischer Sagen sind nahezu vergessen. Große Gestalten der Geschichte, etwa Napoleon, Bismarck und Churchill, werden kritisch hinterfragt. Einstige Lichtgestalten laufen sogar Gefahr, von den Denkmälern gestürzt zu werden, sobald ihre dunklen Seiten publik werden. Viele alte Helden gelten mittlerweile als Missetäter. Es scheint, als ob uns die Heroen abhandengekommen sind.

Aber leben wir heute tatsächlich im postheroischen Niemandsland? Wohl kaum, denn neue Helden begegnen uns tagein, tagaus: die Stars auf den analogen und virtuellen Bühnen, die Champions im Sport und die Matadore der Politik sowie die sogenannten Alltagshelden. Andy Warhol versprach jedem von uns „15 Minuten Weltruhm". Und natürlich gibt es Helden in der Wirtschaft: Die Tech-Halbgötter aus dem Silicon Valley, die Spitzenreiter unzähliger medialer Ranglisten und alle Recken im beruflichen Alltag, die Herausforderungen mit leichter Hand meistern. Wie passt das zusammen: einerseits die Diagnose des Postheroismus und andererseits der ständige Nachschub frischer Heldenfiguren?

Helden sind nützlich

Offenbar gibt es weiterhin einen unersättlichen Bedarf an Helden. Denn sie haben mehrere Funktionen im menschlichen Miteinander und sind deshalb ein seit Langem eingesetztes Instrument für den Wandel:

- Heroen sind ein Krisenindikator. Ihr Auftritt zeigt an, dass etwas aus den Fugen geraten ist und ein Umbruch ansteht, der großes Ungemach bringen könnte. Nicht auf Organisationen, sondern auf Staaten bezogen, meinte Bertolt Brecht: „Unglücklich das Land, das Helden nötig hat."
- Gleichzeitig werden sie zum Retter in der Not. Heroen erzeugen die Illusion, ein Einzelner ermögliche den Ausweg aus der Krise, indem die Menschen zunächst zur Gemeinschaft zusammenwachsen und dann zur Veränderung mobilisiert werden – natürlich unter heldischer Führung.
- Heroen bieten ein Simplifizierungsprogramm. Sie machen unser Leben klar und leicht. Die vieldeutige Welt wird von ihnen in richtig und falsch geordnet, in das Gute und das Böse. Zudem verwandeln Helden die VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) in ein KISS („keep it simple & smart").
- Helden vereinfachen nicht nur, sie beruhigen auch und lenken von den gewaltigen Problemen jeder Transformation ab. Mit geschickten Schachzügen gelingt es ihnen, ihr Publikum durch rasche Erfolge zu besänftigen und die Menschen mit Entertainment zu bespaßen („Brot und Spiele").
- Schließlich erzeugen Helden höchst attraktive Zukunftsbilder. Sie stehen für eine schönere Welt, besser als die gegenwärtigen üblen Zustände. Mit ihren Visionen zeigen die Heroen, dass es eine höhere menschliche Entwicklungsstufe gibt und ihre Utopie bereits morgen Realität werden kann.

Helden sind übermenschlich

Kleingeister möchten den Lack der Heroen beschädigen, aber solche Nadelstiche werden ihnen kaum etwas von ihrem Heldenstatus nehmen. Helden sind keine normalen Menschen. Statt nullachtfünfzehn zu sein, sind sie eindrucksvolle Figuren, deren Gesicht gezeigt wird und über die Geschichten erzählt werden. Wie etwa Siegfried, der Drachentöter aus der Nibelungensage. Acht (nicht nur positive) Merkmale zeichnen einen Heroen aus:

- **Außergewöhnlichkeit:** Helden ragen aus der Masse heraus. Damit ist weniger ihr Körpermaß gemeint, sondern eine grandiose Eigenschaft (oder sogar mehrere), die sie von der Menge abhebt und das gemeine Fußvolk mattsetzt. Alle Normalos „verzwergen" im Wirkungsbereich solcher Heroen.
- **Alleinstellung:** Zahlreiche Helfer unterstützen den Helden; doch sie schaffen im Schatten. Heroen verschmähen Teamwork. Im Rampenlicht steht der Recke mit seinem maximalen Geltungsbedürfnis. Heldentum bedient sich an der dunklen Triade, also narzisstischem, machiavellistischem und psychopathischem Verhalten.
- **Tatendrang:** Voller Energie beweist der Held seine Handlungsmacht. Klare Linie und fester Kurs sind seine Maximen. Die glorreichsten Heroen ändern sogar den Gang der Geschichte. Sogenannte welthistorische Persönlichkeiten drücken dem eigentlich von Zufällen geprägten Geschehen ihren Stempel auf.
- **Wirkkräfte:** Der Aktionsradius eines Helden ist weit. Kleinkram überlässt er seinem Anhang. Wenn Heroen etwas anpacken, geht es um den großen Wurf, um die Rettung der ganzen

Welt: umwälzende Neuerungen, fruchtbare Lösungen oder die Abwehr von Gefahren. Kein gordischer Knoten ist vor einem Helden sicher.

- **Wettbewerb:** Helden suchen den Kampf und brauchen den Feind. Ohne Gegenspieler leben sie nicht auf. Je stärker die Rivalen, umso größer wirkt das Heroentum. David gewann erst durch Goliath an Bedeutung. Kompromisse, Kooperation und Konsens bleiben Fremdworte für den wahren Titanen.
- **Normbrüche:** Die üblichen Regeln des menschlichen Zusammenlebens haben für Heroen keine Geltung. Sie überschreiten die bestehende soziale Ordnung oder bestimmen deren Grenzen neu. Ein Held setzt die Maßstäbe, aus sich selbst heraus, ohne Rücksicht auf irgendwelche Befindlichkeiten. Feedback von Dritten – wozu?
- **Leidensfähigkeit:** Heroen müssen bereit sein, persönliche Opfer zu bringen. Sie verzichten auf Lust und genießen die Last. Heroen zeigen volle Hingabe für ihre Sache, Kriegshelden riskieren sogar das eigene Leben. Weiteres Beispiel: die Helden der Berge. Je höher der Gipfel und je schwieriger der Weg dorthin, desto heroischer wirkt der Bezwinger.
- **Männlichkeit:** Die Evolutionspsychologie zeigt, dass Menschen aus guten Gründen sowohl kooperativ als auch kompetitiv handeln. Das Dominanzstreben der Heroen wird als maskuliner Charakterzug eingestuft. Daher gibt es – zumindest bisher – mehr männliche Helden. Kaum jemand bezeichnet Mutter Teresa als Heldin, sie gilt als Heilige.

Aus diesen Eigenschaften wird deutlich, dass kein Held der nette Typ von nebenan ist. Beim Buhlen um ein massentaugliches Image setzt die heutige Prominenz eher auf Glanz („glamour“) anstatt auf Ruhm („glory“). Wobei beide Erzählmuster – Star beziehungsweise Held – vergänglich sind. Mit jeder Wiederholung wächst die Gefahr der Langeweile. Nur die neuen Follower haben sich noch nicht sattgeschwärmt. Besonders Heroen müssen sich wieder und wieder bewähren und mit noch eindrucksvolleren Taten aufwarten, um nicht auf Normalmaß zu schrumpfen.

Wer sich selbst zum Helden erhebt, wirkt meist lächerlich, als Maulheld. Heroen werden gemacht – durch ihre Gefolgschaft. Heldenhaftigkeit ist ein Fremdbild. Als Selbstbild wird es wegen der mit Eitelkeit einhergehenden Verblendung obendrein gefährlich. Denn Ruhm ist flüchtig, Verehrungsbereitschaft verglimmt wie ein Strohfeuer, falls Erwartungen oder gar Versprechen nicht mehr eingelöst werden. Helden stehen unter ständigem Erfolgsdruck und dauernder Bewährungsprobe, zumal die Neider hinter jeder Ecke ihre Messer wetzen. Zum Heroen zu werden und dann zu bleiben ist ein anstrengender Job.

Gesichter und Geschichten machen Helden

Von Helden sprach bereits die alte Zeit, etwa die homerische Dichtung und die Nibelungensage. Der moderne Siegfried setzt auf dieselbe Technik: das Narrativ. Letztlich ist jeder Held eher eine attraktive Story rund um eine Figur als eine reale Person. Geschichten verzaubern dann am besten, wenn sie Menschen in ihren emotionalen Bann ziehen. Der Verstand und die Vernunft haben Pause. Helden verführen, ihre Gesichter lösen etwas aus, mit ihren Geschichten kann Motivation und Engagement erzeugt werden. Und was bei Veränderungsprojekten wichtig ist: Folge- und sogar Opferbereitschaft. Ein Held kann die Leute packen, über den bloßen Respekt hinaus und hin zur Hochachtung oder gar zur vorbehaltlosen Bewunderung. Kaum jemand ist dagegen immun.

Wer sich selbst zum Helden erhebt, wirkt meist lächerlich, als Maulheld. Heroen werden gemacht – durch ihre Gefolgschaft. Heldenhafigkeit ist ein Fremdbild. Als Selbstbild wird es gefährlich.

Neben dieser Emotionalisierung sind heroische Narrative durch acht Elemente charakterisiert:

1. Entertainment: Heldenstories langweilen nicht und sind immersiv. Sie ziehen Leute in eine Erzählung voller Spannung durch anregende und aufregende Elemente.

2. Drama bis zur Tragik: Man ahnt bestenfalls, weiß jedoch nicht, ob die Geschichte letztlich ein Happy End hat. Dramaturgische Kniffe erzeugen einen ständigen Nervenkitzel.

3. Pathos und Polarisierung: Jeder Held hat Antihelden, der Gute braucht die Bösen. Ohne fiese Gegenspieler kann kein Hero gewinnen. Schurken pflastern seinen Weg.

4. Sinnstiftung: Heroische Narrative bedienen den vielbeschworenen Purpose. Helden bieten große Werte: für die Arbeit und das ganze Leben. Sie setzen auf normative Aufladung.

5. Eindeutigkeit: Dass jede Lösung eine Schattenseite hat, ist dem Helden egal. Abwägungen halten ihn nicht auf. Sein Vorgehen ist das einzig richtige und bleibt alternativlos.

6. Pseudo-Altruismus: Helden sind zwar vom Ego getrieben, zeigen dies aber nicht offen. Sie maskieren sich mit vermeintlicher Selbstlosigkeit und ihrem Dienst am Gemeinwohl.
7. Vorbildwirkung: Helden taugen zum Rollenmodell und bieten Projektionsflächen zur Nachahmung. Von ihren Verehrern hören sie: „So möchte ich auch gerne sein!“
8. Impression Management: Der Held mag den einen oder anderen Makel haben, kann diesen aber geschickt kaschieren. Die hellen Stellen überstrahlen jeden dunklen Punkt.

Ein bekanntes und fast schon mythisch-spirituelles Beispiel ist die Heldenreise von Joseph Campbell, die das Grundmuster zahlreicher (Dreh-)Bücher legt, etwa für die Star-Wars-Filme von George Lucas. Der Held bricht zu einer Reise auf, begegnet und übersteht gewaltige Gefahren und kommt gereift in einer besseren Welt an.

Heldengräber oder Heldengesänge

Bereits 1820 hat Georg Wilhelm Friedrich Hegel eine postheroische Diagnose gestellt; vor genau hundert Jahren dann Max Weber. Beide (und viele weitere) haben den Helden ihren Nimbus genommen. Heroische Typen haben auch im Jahr 2020 kein gutes Image. Verfechter des neuen Postheroismus wie Dirk Baeker und Martin Dornes sehen die Verflüchtigung von Helden

Wandelvorhaben gelingen oft besser, wenn ein heroisches Narrativ verwendet wird, etwa als Retter aus der Krise, als Vorbild und Kraftfeld, als Identifikationsfigur.

in demokratischen Gesellschaften als Fortschritt, weil sie auf breite Partizipation und institutionelle, technokratische, entindividualisierte Entscheidungen statt „tolle Hechte“ setzen.

Konzepte wie Held und Masse sind vielerorts verpönt, weil damit schlimme historische Erfahrungen verbunden sind. Nur kann darüber nicht ignoriert werden, dass Helden wichtige Funktionen haben, gerade in Zeiten des Wandels. Damit eine Transformation gelingt, sollte der Akteur an der Spitze zumindest eine Portion Heroismus aufweisen. Oder wären Sie bereit, einem Nobody zu folgen? Für Veränderungsprojekte hat die Verzwergung des Change-Leaders erhebliche Nachteile.

Wobei die Charakterisierung des postheroischen Typus mit seinem aufgeklärten, aushandelnden und ausgleichenden Habitus, dem eine situative Abwägung zwischen individuellen Interessen und organisatorischen Konflikten gelingt, durchaus als „Held 2020“ verstanden werden kann. Im Unterschied zu früher gelingt es diesen modernen Leadern, sich ab und an selbst zurückzunehmen. Sie spielen mit Geschick mal auf der partizipativen (postheroischen), mal auf der autoritären (heroischen) Klaviatur.

Visionsheroisches Change Management

Wer den Heroismus pauschal ablehnt, übersieht, dass Veränderungsprojekte im Spannungsfeld zwischen Heldengestalt (samt deren Posen) und Wunderland (samt einer Vision) stehen. Denn wer keiner Leitfigur folgen mag, benötigt stattdessen ein reizvolles Zielbild, also ein paradiesisches Wunderland, um sich auf den Weg zu machen. Wegen der menschlichen Trägheit braucht es entweder jemand oder etwas, der oder das ein besseres Morgen verheißt.

Wenn der Change-Leader nur als Knirps auftritt, muss die Change-Vision vor Großartigkeit nur so strotzen. Der Abschied von heroischen Narrativen ist lediglich eine Seite des Spannungsfelds und bietet nicht den einzigen und stets überlegenen Lösungsweg. Auf die Abwägung, ob und wie inszenierte Helden für das Wandelvorhaben förderlich sind, sollte nicht voreilig wegen einer Abscheu gegenüber solchen Galionsfiguren verzichtet werden. Transformationen sind ohnehin dann am ehesten erfolgreich, wenn sich eine attraktive Gedankenreise mit einem souveränen Hauptdarsteller paart, sozusagen das visionsheroische Change Management.

Falsch wäre es, die Ablehnung von Heroen zu übertreiben und zu behaupten, dass wir in einer Epoche angekommen wären, die auf Helden verzichten könne. Postheroismus meint nicht mehr, aber auch nicht weniger, als dass wir nicht jedes Mal einen Helden kreieren müssen, damit das Veränderungsprojekt erfolgreich endet. Wandelvorhaben gelingen aber oft besser, wenn ein heroisches Narrativ verwendet wird, etwa als Retter aus der Krise, als Vorbild und Kraftfeld, als Identifikationsfigur.

Es kann gut sein, dass wir Heroen persönlich nicht mögen, zumal bei eitler Ego-Show. Sie werden aber auch künftig bewusst eingesetzt. Wir können uns sicher sein, dass schon morgen eine frische Heldin in aller Munde sein wird oder ein alter Held im neuen Gewand auftritt. Weil es von klein auf ein menschliches Bedürfnis ist, an die Hand genommen zu werden, besonders in rauen Zeiten. Bewerten wir also die Helden ganz nüchtern: als eines von vielen Instrumenten im Change Management. Warum die Heroen nicht nutzen, wenn er oder sie ein Veränderungsprojekt voranbringt? Helden sind im Business längst noch nicht abgeschafft, sondern treten dann, wenn sie gebraucht werden, als Verkörperung einer schönen Story auf die Bühne und spielen dort ihre Rolle. ▬

MARTIN CLASSEN berät seit dreißig Jahren Unternehmen bei organisatorischen Transformationsprozessen und im People Management. Sein aktuelles Buch: „Spannungsfelder im Change Management“ (2019). Er erinnert sich noch gut an die Helden seiner Kinder- und Jugendzeit: Pippi Langstrumpf und Reinhold Messner.

Dieser Beitrag berücksichtigt Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich „Helden – Heroisierungen – Heroismen“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft und das Buch von Ulrich Bröckling: „Postheroische Helden“ (2020).

Aktion Mensch Lose als Firmengeschenk

Die besten Mitarbeiter verdienen das beste Geschenk: eine Million.

Bedanken Sie sich bei Ihren Mitarbeitern in diesem außergewöhnlichen Jahr mit etwas ganz Besonderem: mit Losen der Aktion Mensch. Denn damit schenken Sie nicht nur die Chance auf Millionengewinne, sondern fördern mit Ihrem Unternehmen gleichzeitig viele soziale Projekte.

DAS WIR GEWINNT

AKTION MENSCH

Jetzt Lose bestellen: www.aktion-mensch.de/firmen

Wir beraten Sie gerne! Per Telefon: 0228 96960-88 oder
per E-Mail: business@aktion-mensch.de

„Ich möchte keine Führungskraft mehr zur Weiterbildung zwingen“

Dr. Elke Frank ist seit August 2019 Mitglied des Vorstands der Software AG und verantwortet die Bereiche Global Human Resources, Talent Management, Global Legal, Global Information Services und Transformation.

Die Software AG (SAG) in Darmstadt ist bekannt für ihre Datenbanksysteme. Da das Bestandsgeschäft jedoch stagniert, sollen Services für Cloud und Internet der Dinge neues Wachstum bringen. Seit einem Jahr ist Dr. Elke Frank als Personalvorständin an Bord von Deutschlands zweitgrößtem Softwarekonzern. Ein Gespräch über Führungskultur als Treiber für Transformation.

Interview Stefanie Hornung, Fotos Evelyn Dragan

Personalmagazin: Sie hatten in den vergangenen zwanzig Jahren verschiedene Führungspositionen in HR inne – bei Daimler, Carl Zeiss Vision, Microsoft Deutschland und der Deutschen Telekom. Welchen Anspruch haben Sie an Ihren Führungsstil?

Elke Frank: Ich gebe viel Vertrauensvorschuss und lasse großen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Damit das funktioniert, setze ich klare Ziele und Grenzen, wie und bis wann Mitarbeiter Dinge entwickeln bzw. liefern sollen. Sollte etwas nicht wie geplant laufen, möchte ich das gerne rechtzeitig wissen, um zu helfen. Ich werde etwas ungemütlich, falls ich erst informiert werde, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Im Laufe meiner Karriere ist es mir immer wichtiger geworden, authentisch zu bleiben. Ich habe viele Führungskräftetrainings besucht und hatte tolle Chefs und Chefinnen als Vorbilder. Da kann man sich einiges abschauen. Aber dabei möchte ich mir selbst treu bleiben – mit all meinen Stärken und Schwächen.

Wie sieht das aus, wenn die Ergebnisse nicht stimmen und Sie ungemütlich werden?

Mein Führungsteam ist sehr international: Eine Kollegin sitzt in Sydney, eine in Washington, eine in London und die anderen in Darmstadt und München. Insbesondere beim virtuellen Führen kommt es auf eine gute Kommunikation an. Wenn ich merke, dass Absprachen oder Deadlines nicht eingehalten werden, gebe ich ehrliches und klares Feedback. Aufgrund der räumlichen Distanz muss ich mich voll auf mein Team verlassen können, da kann und will ich nicht ständig kontrollieren. Vertrauen spielt eine wesentliche Rolle. Deshalb erwarte ich im Gegenzug ebenfalls ehrliches Feedback, auch wenn es mal nicht so läuft wie gedacht.

Was spiegeln Ihre Teammitglieder Ihnen denn bezüglich Ihres Führungsstils zurück?

Meine Stärke in der Kommunikation! Meine Direktheit wird von vielen gelobt. In einer internationalen Leadership-Funktion kommt es darauf an, verschiedene Kommunikationswege auch jenseits von E-Mails zum Beispiel über Chats gut zu beherrschen. Bei einer Zeitverschiebung von bis zu zwölf Stunden muss man genau wissen, wie man wen anspricht – zur rechten Zeit und im rechten Maß. Ich bekomme auch öfters zurückgespiegelt, dass ich eine starke Meinung habe und diese auch kundtue. Ich erwarte, dass mein Team sich Argumente überlegt, die Hand und Fuß haben und wir darüber kontrovers diskutieren können. Wenn wir uns direkt gleich einig sind, kommt auch ein wenig der Skeptiker in mir hoch. Ich frage dann lieber nochmal nach, ob wir eventuell was übersehen haben. Widerspruch versuche ich regelrecht heraufzubeschwören. Das kann anstrengend sein, ermöglicht aber auch bessere Ergebnisse.

Wie man den eigenen Führungsstil leben kann, hängt zum Großteil von der Unternehmenskultur ab. Wie läuft das in der SAG im Vergleich zu den Unternehmen, in denen Sie vorher waren?

Vorher war ich ja in sehr großen Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern. In Konzernen dieser Größenordnung haben Sie viel mehr Hierarchie und da wird vieles weich gespült. Die Software AG ist sehr international und in 70 Ländern vertreten, aber mit 5.000 Mitarbeitern deutlich kleiner. Wir sind klein genug, um schnell und präzise zu agieren, wir kennen die wichtigen Key-Player und haben täglich mit ihnen zu tun. Andererseits sind wir aber auch groß genug, um mit der Konkurrenz mithalten zu können. Das passt zu meinem Führungsstil – agil, schnell und direkt!

Ihr CEO Sanjay Brahmawar spricht davon, dass der Ehrgeiz zu wachsen im Unternehmen wieder neu entfacht werden soll. Wie gelingt ein solcher kultureller Wandel?

Wir haben rund 700 Führungskräfte bei der Software AG, die sich gerade im Spagat zwischen der alten und der neuen Welt befinden. Bis vor zwei Jahren war das Unternehmen sehr auf Prozesse, Genehmigungen, Reviews und Controlling ausgerichtet. Nun weht ein neuer Wind. Innovationen müssen auf dem historischen Erbe aufgebaut werden. Die Kultur früher war nicht schlechter, sondern anders. In der IT-Industrie, wo Technologie

in einem Tag die ganze Welt verändern kann, brauchen wir mehr Formen von Zusammenarbeit auf internationaler Ebene. Wir lernen täglich dazu – nach dem Motto „not knowing it all, but learning it all". Außerdem müssen wir weg vom Silodenken, denn nur gemeinsam können wir stark werden. Damit das gelingt, haben wir in den letzten 14 Monaten unser Investment in „People & Culture" mehr als verdreifacht. Das ist ein ganz klares Signal vom Vorstand. Wir müssen darüber hinaus auch durch unser eigenes Verhalten immer wieder mit gutem Beispiel für die Transformation vorausgehen. Die Mitarbeiter schauen da ganz genau auf uns.

„Walk the talk" ist leicht gesagt. Wie leben Sie die neue Kultur im Vorstand vor?

Als ich mein Team kennengelernt habe, hat immer der Vorstand bestimmte Entscheidungen getroffen. Anfangs habe ich mir sehr viel Zeit genommen, um über meine Erwartungen und meinen Führungsstil zu sprechen. Einige Entscheidungen habe ich bewusst zurückdelegiert und gesagt, das könnt ihr auch gut selbst entscheiden. Meine Vorstandskollegen und ich sind uns einig, dass wir nur noch das entscheiden wollen, was wirklich vorstandsrelevant ist. Dieses Zurückdelegieren hat für viele Wellen innerhalb des Unternehmens gesorgt. Es hat eine Weile gedauert, bis das Zusammenspiel von „being empowered" und „feeling accountable" passte. Zwischenzeitlich klappt das schon ziemlich gut. Man spürt, dass ein Wandel stattfindet und Entscheidungen dort fallen, wo auch das Know-how sitzt.

Welche konkreten Initiativen setzen Sie für den kulturellen Wandel zum Beispiel auf?

Beispielsweise unser Executive Leadership Team: Das sind die Top-30-Führungskräfte weltweit, sehr divers in punkto Gender und Internationalität. Diese Führungskräfte machen sogenannte „Go Gemba Visits". Der Ursprung von „Gemba" liegt im Japanischen und bedeutet „Ort des Geschehens". Die Führungskraft soll also zum Mitarbeiter an den Arbeitsplatz kommen, über dessen Schulter schauen und versuchen zu verstehen, wie sein Arbeitsablauf ist, was funktioniert und was nicht. Reisen können wir zwar im Moment nicht, aber das machen die Führungskräfte eben jetzt virtuell – zum Beispiel unser amerikanischer Sales-Vorstand trifft R&D in Deutschland. Da verbringt man einen Tag im Austausch mit einem Team, in Feedback-Sessions oder einem online Townhall-Meeting, um sich gegenseitig kennenzulernen und besser zu verstehen – über Länder und Silogrenzen hinweg.

Im Zuge des Kulturwandels soll das Unternehmen mehr wie ein Start-up agieren. Ist das nicht illusorisch? Die SAG ist immer noch mittelständisch und hat den Hauptsitz im eher beschaulichen Darmstadt.

Natürlich muss man realistisch bleiben. In einem mittelständischen Konzern wird es nicht in jeder Ecke Start-up-Mentalität geben. Trotzdem brauchen wir das in der IT-Branche. Das funktioniert in unserem R&D-Bereich schon sehr gut, zum Beispiel mit dem Wettbewerb „Techinterrupt". Da kann man sich mit innovativen Technologie-Ideen bewerben und durchläuft das Auswahlverfahren einer Jury. Am Ende gibt es Preise für die „Tech Stars". Außerdem setzen wir auch auf agile Methoden und Graswurzelinitiativen.

Was sind das für Graswurzelinitiativen?

Eine Kulturveränderung funktioniert immer bottom-up und top-down. Der Vorstand muss dahinterstehen, aber es braucht auch Initiativen aus der Mitarbeiterschaft. Zum Beispiel haben wir vor Kurzem ein „Change Network" etabliert. Das sind 100 Mitarbeiter verschiedenster Hierarchiestufen und Nationalitäten, die sich in Calls direkt mit dem Vorstand austauschen und uns ganz unverblümt Feedback geben. Wenn wir sagen, als Vorstand kommunizieren wir gut, muss das auch bei den Mitarbeitern ankommen. Da brauchen wir die Stimmen des Change Networks. Sie sagen uns, wie die Beschäftigten die Strategie „Helix" verstehen, was sie sich wünschen und noch brauchen. Auch ich habe da schon klares Feedback bekommen.

Zum Beispiel?

Der Vorstand macht alle acht Wochen einen Webcast mit allen 5.000 Mitarbeitern. Als ich vor einem Jahr hier gestartet bin, wurde viel mit Powerpoint gearbeitet. Da hieß es, das ist vielleicht gut gemeint, aber viel zu viel Frontalbeschallung. Die Mitarbeiter haben sich mehr Austausch gewünscht. Jetzt geben wir als Vorstand immer nur mündlich eine Viertelstunde Input, damit viel Zeit für Q&A bleibt. Ein wichtiges Thema, zu dem wir immer wieder Rückmeldung bekommen, ist die Vereinfachung von Prozessen. Die Mitarbeiter sollen ja spüren, dass wir ihnen die Arbeit erleichtern – sei es bei der Genehmigung von Reisekosten oder der Bestellung eines Headsets. Das haben wir dank der Change-Network-Teams schon sehr verbessert. Ohne diese Initiative würden wir solche Dinge zwar mitbekommen, aber könnten gegebenenfalls erst sehr spät reagieren. Das bringt Geschwindigkeit, da plötzlich keine Hierarchien mehr dazwischenstehen, die „weichspülen".

Inwiefern braucht es verschiedene Führungsstile für Bestands- und Innovationsgeschäfte?

Ich bin ein großer Fan von ambidexter, also beidhändiger Führung. Welche Art von Führung die Mitarbeiter brauchen, hängt von der Situation und dem Business ab. Wenn Mitarbeiter neue Produkte entwickeln, muss man sie eher coachen und Freiraum geben. In operativen Bereichen spielen nach wie vor KPIs und Zahlen eine große Rolle, die man als Führungskraft immer berücksichtigen muss. Dieses Zusammenspiel ist in unserer Matrixorganisation nicht einfach. Viele Führungskräfte haben Teams, die strukturierte Abläufe brauchen, aber wiederum auch solche, die kreativer und freier sein müssen.

Sie setzen vor allem auf den Wachstumsmarkt Cloud-Services und IoT. Besteht bei dieser Stoßrichtung nicht die Gefahr, dass sich die Mitarbeitenden im Bestandsgeschäft zurückgesetzt fühlen?

Wir legen im Leadership-Team großen Wert darauf, dass sich alle Beschäftigten gleichermaßen wertgeschätzt fühlen – gerade, wenn wir Quartalsergebnisse kommunizieren. Hier passen wir auf, dass wir das Bestandsgeschäft ebenso hervorheben wie die neuen Geschäftsbereiche. Unsere Investitionen könnten wir uns ohne unsere Cash Cows gar nicht leisten. Keiner der Mitarbeiter darf sich zweiter Klasse fühlen! Das gilt übrigens auch für alle Support-Funktionen wie IT, Legal, Finance oder HR. Alle unsere Mitarbeiter sind beispielsweise in der momentanen Krise so produktiv, weil die IT-Infrastruktur von Anfang an funktioniert. Und HR hat auch während des Lockdowns weiter rekrutiert – wir ha-

ben von März bis Mai über 200 Mitarbeiter rein virtuell eingestellt. Hier ist die Kunst, immer wieder jemand anderen hervorzuheben und zum Hero zu machen.

Ihr Vorstand ist bezüglich Herkunft divers besetzt, aber Sie sind neben vier Männern die einzige Frau. Wie ist die Geschlechterverteilung ansonsten in Führungspositionen?

Über alle Mitarbeiter hinweg liegt die Frauenquote bei 30 Prozent – das ist über Benchmark. SAP liegt zum Bespiel mit 33 Prozent vor uns. Bei 700 Führungskräften haben wir eine Frauenquote von 25 Prozent, bei den Top 30 sind es 21 Prozent. Insgesamt nicht schlecht, aber natürlich ist da noch Luft nach oben.

Welche Ziele haben Sie sich diesbezüglich gesetzt?

Ich möchte die richtigen Besetzungen machen und nicht blind nur einer Zahl hinterherrennen. Beim Gesetz über die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten haben wir zwar gesehen, dass die Quote wirkt. Aber hier steht immer wieder die Frage im Raum, ob wirklich die besten Kandidaten oder Kandidatinnen zum Zuge kommen. Deswegen sträube ich mich momentan, bei der Software AG eine Quote auszurufen. Meine Ambition für die nächsten Jahre ist es, die aktuellen 25 Prozent Frauen in Führungspositionen zu steigern. Im Moment haben wir einen positiven Trend. Wenn das aber stagnieren sollte, würde ich das notfalls auch mit einer Quote anschieben. Das Thema Diversity ist jedoch vor allem Leadership-Aufgabe und nicht nur irgendwo in HR verankert. Wir als Vorstand leben das vor: Beispielsweise hat unser CEO in seinem Top-Team zuletzt zwei Frauen eingestellt.

Mit welchen Instrumenten und Verfahren wählen Sie die Führungskräfte aus?

Wir überarbeiten gerade unseren Talent-Management-Prozess und fragen uns, wo finden wir unsere Talente und welche Kompetenzen brauchen sie. Zweimal jährlich veranstalten wir dafür eine People-Konferenz mit den Top-30-Führungskräften und durch ähnliche Formate kaskadieren wir das nach unten. Uns sind diese Talente wichtig und sie haben in unserem Unternehmen echte Karriereoptionen.

Und wie bilden Sie die Führungskräfte aus?

Wir haben ein klassisches Führungskräfteprogramm, bei dem wir Grundlagen vermitteln, Klassiker wie Zielvereinbarungen trainieren oder Rollenspiele durchführen. Seit zwei Monaten gibt es zudem ein neues digitales Format: die „Leadership Learning Journey“. Die Registrierung funktioniert nach dem Prinzip „first come, first served“. Denn wenn man sich für eine höhere Führungsrolle qualifizieren will, sollte man intrinsisch motiviert sein. Ich erwarte von meinen Führungskräften, dass sie sich informieren und weiterentwickeln. Ich möchte keinen mehr zwingen. Das Programm wird sehr gut angenommen: Die ersten 100 Plätze waren innerhalb von drei Stunden schon ausgebucht.

Was passiert, wenn die Führungskräfte sich nicht für diese Trainings anmelden?

Natürlich erreicht man nie alle. Wie viele sich nicht anmelden, kann ich erst in sechs Monaten beantworten. Aber meine Vermutung ist, dass zwei Drittel freiwillig mitmachen. Ich hoffe, dass sich dadurch ein Sog entwickelt und immer mehr Leute davon überzeugt sind, dass tägliches Lernen wichtig ist, auch als Führungskraft. Wenn aber Führungskräfte tatsächlich keinen Lernbedarf sehen, sollten wir uns schon Gedanken machen, ob das die Richtigen für uns sind. Wenn jemand nicht nur im falschen Job ist, sondern auch nicht zu unserer Kultur passt, dann kann dies auch ein Grund sein, sich zu trennen.

Der Hauptsitz von Deutschlands zweitgrößtem Softwarekonzern befindet sich in einem anthroposophischen Gebäude in Darmstadt, das unter Denkmalschutz steht und ein grüner Garten umrankt. Manchmal sind die Frösche aus dem Teich vor Elke Franks Büro so laut, dass sie das Fenster schließen muss.

Ob sich die Investition in den Kulturwandel lohnt, wird sich erst noch zeigen. Wie überprüfen Sie, ob die Führungskräfte die neue Kultur tatsächlich leben und wie sich das auf Ihr Geschäft auswirkt?

Auch in der Krise ist die Produktivität unserer Mitarbeiter hoch. Die Geschäftsergebnisse im ersten und zweiten Quartal waren sehr ordentlich. Das sind erste Indizien, dass unsere Strategie wirkt. Daneben erheben wir seit letztem Jahr den sogenannten „Employee Engagement Index“ über eine weltweite jährliche Mitarbeiterbefragung. Die nächste Befragung steht im Oktober an und dann können wir mehr über die Wirkung sagen. Künftig möchten wir dabei auch noch einen „Accountability Index“ einbauen, indem sich das Feedback der Mitarbeitenden auf unsere 700 Führungskräfte bezieht. Das wäre dann ein klares Messinstrument, welcher Bereich in welchem Land wie „gut“ geführt wird. Die Abstimmung mit dem Betriebsrat für Deutschland steht dazu noch aus. ▬

STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und schreibt regelmäßig über New Work und New Management.

Selbstorganisation und Agilität sind im Management-Mainstream angekommen. Doch tun sich viele Unternehmen schwer damit, beide Prinzipien in ihre Führungsmodelle zu integrieren. Denn das bedeutet, Topmanager müssen sich in einer neuen Rolle zurechtfinden, Handlungsspielräume zulassen und Entscheidungskompetenz abgeben. Sechs Tipps für CEOs, angelehnt an Frederic Laloux, Otto Scharmer und Simon Sinek.

Sechs Tipps für CEOs

Von Marc Wethmar

1 Menschenbild abgleichen

Für Selbstorganisation braucht es in erster Linie eine hohe Übereinstimmung im Mindset des obersten Führungsteams. Als CEO sollten Sie sich Zeit nehmen, im Führungsteam Überzeugungen und Menschenbilder zu reflektieren. Fragen Sie, inwiefern Ihre Kolleginnen und Kollegen den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen und eine Kollaboration auf Augenhöhe befürworten. Verfallen Sie nicht dem Trugschluss, dass sich diese Haltungen über Nacht wechseln lassen wie ein Betriebssystem. Dies geschieht vielmehr durch persönliche Erfahrungen, Feedback zum eigenen Verhalten und Reflexion. Wenn Haltungen der Führungskräfte stark abweichen oder Prinzipien der Selbstorganisation widersprechen – beispielsweise weil eine Top-Führungskraft fest daran glaubt, dass Menschen grundsätzlich faul sind und kontrolliert werden müssen –, lassen Sie die Finger von Selbstorganisation!

2 Orientierung bieten und Gesicht nach außen zeigen

Reden Sie Klartext, was Sie mit Selbstorganisation meinen. Ihr Unternehmen benötigt in der Transformation besonders viel Führung, damit es nicht ins Chaos stürzt. Viele Führungskräfte sind erfahrungsgemäß erst einmal verunsichert, weil sie sich nicht mehr auf die formelle Macht stützen können und Bedeutungslosigkeit fürchten. Sie sollten durch Ihr Verhalten Führungskräften, Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern Orientierung geben. Sie sind das Gesicht nach außen, und gerade in der Übergangsphase sollten Sie Kontinuität gewährleisten, um niemanden unnötig zu verunsichern. Erklären Sie, warum Sie den Weg zur Selbstorganisation eingeschlagen haben und warum sie voll und ganz dahinterstehen. Sie verkörpern die Transformation und sind das Rollenmodell für die Zukunft.

3 Fortlaufend den Purpose der Organisation ergründen

Überlegen Sie sich, was der genuine Beitrag ist, den Ihr Unternehmen für Kunden und Stakeholder erbringen möchte. Dabei geht es nicht um die Strategie oder das Leitbild, sondern um das Wozu, den Purpose (das „Why", Simon Sinek) Ihrer Organisation. Sie sollten laufend in die Organisation hineinhören, wohin sich der Purpose bewegt („Sensing", Otto Scharmer). Ausgehend davon, was den Kern der Organisation ausmacht, lässt sich das künftige Potenzial identifizieren („Presencing", Scharmer). Der Purpose sollte sich agil mit dem Unternehmen mitbewegen. Als CEO sind Sie dafür der wichtigste Katalysator. Doch es ist kein solitärer Prozess: Binden Sie die Mitarbeitenden ein. Der Purpose wirkt dann als richtungsweisend.

4 Macht teilen und den Raum halten

Zwei Aufgaben fallen mit der Selbstorganisation für Sie als CEO weg: 1. alle Entscheidungen mit großer Tragweite zu fällen und 2. die Organisation anzutreiben und Druck auszuüben. Selbstorganisation bedeutet, dass Sie Ihre Macht auf verschiedene Rollen verteilen und Sie als CEO sich neuen Aufgaben widmen können. Zwar können noch nicht alle Menschen die nötige Selbstverantwortung übernehmen, vor allem aufgrund ihrer bisherigen Sozialisation. Doch die Erfahrung zeigt: Das Nutzen des kollektiven Wissens und das unternehmerische Handeln der Mitarbeitenden führt nach erfolgreicher Transformation auch in Krisensituationen rasch zu effektiven Lösungen. Fallen Sie also nicht reflexartig in Ihre alte Rolle, wenn es eng wird. „Raum halten" (Laloux) für die Transformation und die neuen Führungspraktiken ist die neue Kompetenz, die von Ihnen gefragt ist: Erinnern Sie dabei immer wieder an die Intentionen der Transformation und erklären Sie, welche Werte die Zusammenarbeit prägen. Die Kompetenz des „Raumhaltens" sollten Sie auch an Ihre Führungskräfte weitergeben, sie darin coachen.

MARC WETHMAR ist seit vielen Jahren als Unternehmensentwickler im Bereich der Selbstorganisation tätig. Zudem gibt er Achtsamkeitskurse.

5 Rollen gestalten

In der Selbstorganisation verlieren Titel und Positionen an Bedeutung, während die Rollenverteilung wichtiger wird: Wer hat welche Rollen, und welche Verantwortung geht damit einher? Laden Sie alle Mitarbeitenden ein, sich bewusst zu machen, aus welcher Rolle sie gerade sprechen oder handeln. Machen Sie Rollenklärungen zum Alltag der Kollaboration – durch entsprechende Strukturen und Prozesse in Meetings. Als CEO können Sie diesen anfangs aufwendigen Prozess aktiv vorantreiben, indem Sie sich an der Rollengestaltung beteiligen und im Governance-Führungsgremium beispielhaft mit der Rollenerklärung vorangehen.

6 Kontexte für Entscheidungen schaffen

Damit die Mitarbeitenden eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können, sollten Sie dafür passende Formen der Entscheidungsfindung einbringen, wie etwa den Beratungsprozess (jemand holt Rat bei kompetenten und betroffenen Kollegen ein, entscheidet aber selbst) oder den Konsent (die Entscheidung fällt, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gibt). Leben Sie vor, wie man so zu effektiven Lösungen kommt. Bis genügend Mitarbeitende die Selbstorganisation eingeübt haben, führen Sie die Transformation. Dann ist es Zeit, dass die erarbeiteten Strukturen, Prozesse und alle Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen übernehmen. Geben Sie die oberste Entscheidungsmacht ab, aber übernehmen Sie weiterhin Verantwortung.

Führen über Grenzen hinweg

Von Nicole Böhmer und Stefan Remhof

Wie führt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Auslandsniederlassungen, wenn Dienstreisen und Entsendungen auf ein Minimum heruntergefahren sind? Aus Erkenntnissen zu Distance Leadership und virtuellen Entsendungen sind Handlungsstrategien entstanden, beispielsweise für die Führung im Ausland aus der Konzernzentrale im Mutterland heraus.

● Die Corona-Pandemie stellt nach jetzigem Stand eine nie gekannte Zäsur für die Gesellschaft, für die Politik und die globale Wirtschaft dar. Auch das Expat-Management von global agierenden Unternehmen wird sich verändern: Bereits Anfang des Jahres hatten viele deutsche Unternehmen ihre Expats wieder an den Stammsitz geholt. Aktueller Stand: „bis auf weiteres." Oftmals gehörte zu den Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gastland auch die Führung der lokalen Belegschaft. Zwischen aufziehender Weltwirtschaftskrise, Einreiseverboten und Warten auf den Corona-Impfstoff, der eine verantwortungsvolle Entsendung wieder ermöglichen könnte, ist nun die Entwicklung einer globalen Führungspraxis für die „neue Normalität" notwendig, die auf virtuellen Entsendungen und Distance Leadership beruht.

Virtuelle Expats statt Mitarbeiterentsendung

Dank der digitalen Infrastruktur der meisten global agierenden Unternehmen kann flexibler als früher auf die Reisebeschränkungen reagiert werden. Moderne Technologie hilft dabei, den realen Auslandseinsatz durch eine virtuelle Mitarbeiterentsendung zu ersetzen. Die Fach- oder Führungskraft der Muttergesellschaft bleibt im Heimatland, während sie ein Projekt, ein Team, eine Abteilung oder einen Bereich der Auslandsniederlassung leitet und mit Kollegen im Ausland interagiert. Die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den Kollegen im Ausland erfolgt sowohl synchron als auch asynchron beispielsweise per E-Mail, Messenger, Telefon und Videokonferenz. Regelmäßige persönliche Treffen gehörten vor der Pandemie oft dazu.

Der virtuelle Expat erhält dauerhaft gegenüber seinen Mitarbeitern im Ausland ein Weisungsrecht und gegenüber Kunden, Lieferanten oder sonstigen Partnern ein Entscheidungsrecht. Die Komplexität der Führung und die Anforderungen an die Führungsrolle nimmt durch unterschiedliche Zeitzonen, Sprachen und Kulturen im Team zu. Die Erwartungen an „gute" Führung und auch die Erfahrungen mit praktischem Führungshandeln unterscheiden sich teilweise in verschiedenen Kulturen.

Virtuelle Expats verlagern den Wohnort nicht ins Gastland; das vermeidet familiäre Spannungen oder Schwierigkeiten, die üblicherweise mit Entsendungen einhergehen. Reisekosten, Auslands- und Erschwerniszulagen, die normalerweise bei einer Mitarbeiterentsendung entstehen, fallen weg. Insgesamt kann damit die Flexibilisierung des Personaleinsatzes erhöht werden und es entsteht die Möglichkeit der zeit- und ortsunabhängigen Interaktion. Diesen Vorteilen stehen jedoch einige Herausforderungen gegenüber (siehe Tabelle auf Seite 34).

Distance Leadership als neuer Führungsansatz

Zu virtueller Auslandsentsendung gehört oftmals auch die Führung von Gastlandmitarbeitern. Dieser Umstand erfordert eine andere Form der Führung über die geografische Entfernung hinweg. Distance Leadership baut auf bewährten Führungsstilen auf, die für die Nutzung in der digitalen Unternehmenswelt angepasst und weiterentwickelt werden. Ein virtueller Expat führt über elektronische Kommunikationsmedien. Neben der medial erzeugten Präsenz finden physische Treffen nur ausnahmsweise statt. An diese veränderten Führungsbedingungen über Kulturräume hinweg müssen die Führungskräfte ihr Handeln anpassen. Gleichzeitig ist es wichtig, unterschiedliche Erwartungen, Ideen und Kompetenzen über die Distanz zu integrieren und die Teamkohäsion zu fördern.

Eine große Herausforderung stellen die geringen Kontrollmöglichkeiten der Mitarbeiter am Auslandsstandort dar. Diesen Herausforderungen kann begegnet werden, indem virtuelle Expats verstärkt Verantwortung und Entscheidungsfreiräume an ihre Mitarbeiter übertragen und damit ein delegatives Führungsverständnis vorleben. Grundvoraussetzung hierfür ist der Aufbau von Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, aber auch unter den Teammitgliedern. Gerade bei Mitarbeitern, die mit Unsicherheiten nicht gerne umgehen, ist ein regelmäßiger Kontakt und Austausch mit der Führungskraft ebenso wie mit dem Team wichtig, um die Zufriedenheit zu erhöhen. Bei global verteilten Mitarbeitern muss darauf geachtet werden, dass die Termine möglichst im den normalen Arbeitszeitrahmen aller Teammitglieder fallen und mit privaten Verpflichtungen vereinbar sind. Auch bedarf es einer großen Klarheit bei der Kommunikation des übergeordneten Teamziels, aber auch der individuellen Ziele der Mitarbeiter. Gleichzeitig kann das Vereinbaren von individuellen Zielen in Kulturen, die kollektivistisch geprägt sind, zu Irritationen bei den Mitarbeitern führen. Denn diese fühlen sich eher unwohl, wenn sie sich von anderen abgrenzen sollen oder für ihre Leistung aus der Gruppe hervorstechen.

In der Online-Kommunikation über Landesgrenzen hinweg sind die unterschiedlichen Muttersprachen und die Sprachkompetenz in der Konzernsprache zu beachten. Denn selbst bei Videotelefonie fallen Teile der nonverbalen Kommunikation wie die Gestik weg. Daher ist es für die Mitarbeiter in der Aus-

Herausforderungen der virtuellen Mitarbeiterentsendung

Hindernis	Folge
Zeitverschiebung und Unterschiede im Zeitverständnis	• Missverständnisse bei der fristgerechten Einreichung von Aufgaben oder der zeitgerechten Teilnahme an Meetings • Durch Zeitverschiebungen können Meetings oder Gespräche nur in einem engen Zeitfenster stattfinden.
Gefühl der Isolation oder fehlende Teamzugehörigkeit	• Fehlender Smalltalk – zum Beispiel Flurgespräche – oder fehlender direkter Austausch kann ein Gefühl der Isolation oder mangelnder Teamzugehörigkeit auslösen. • Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen sind bei der virtuellen Entsendung herausfordernder als bei physischer Präsenz. • Ohne regelmäßige virtuelle Treffen auch über Zeitzonen hinweg kann die Teamkohäsion leiden.
Missverständnisse und Probleme bei der interkulturellen Kommunikation in unterschiedlichen Sprachräumen	• Eine ausgeprägte Fähigkeit und Motivation, erfolgreich mit Kollegen aus einem anderen Kulturkreis zu kommunizieren und interagieren, wird benötigt. • Risiko kulturbedingter Interpretationsstörungen und Missverständnisse • Je höher die kulturelle Distanz und Sprachunterschiede zwischen den Kommunikationspartnern ist, desto größer ist die Gefahr insbesondere durch die Nutzung von E-Communication Tools, dass die beabsichtigte Botschaft beim Empfänger falsch interpretiert wird. • Die Konzernsprache unterscheidet sich oft von der Muttersprache im Gastland und kann die Kommunikation vor allem für Nichtmuttersprachler erschweren. • Mangelnde Sprachkenntnisse, Eloquenz und Durchsetzungsvermögen in der Fremdsprache können – besonders wenn E-Communication Tools noch erlernt werden müssen – frustrieren.
Unklare Zuständigkeiten oder Kompetenzschwierigkeiten	• Die Kommunikation über elektronische Medien und über verschiedene Kulturräume hinweg kann bei der Interaktion zwischen dem virtuellen Expat und seinen Teammitgliedern in unklaren Zuständigkeiten resultieren. • Durch die nicht-persönliche Kommunikation ist es für einen virtuellen Expat herausfordernd, die Mitarbeiter zu führen, vor allem wenn es um Coaching, Förderung, Motivation und Kontrolle geht.

landsniederlassung teilweise schwieriger, ihre Sichtweise – bei geringerer Eloquenz in der Fremdsprache – deutlich zu machen. Frustration oder Rückzug können eine Folge sein.

Auch die Mitarbeiter im Ausland zu motivieren, wird durch die Distanz erschwert. Denn Motivationsfaktoren können über die Kulturräume hinweg abweichen. In einer Kultur, die durch eine hohe Machtdistanz geprägt ist, kann ein delegativer Führungsstil problematisch sein, während dieser Stil in einem Kulturraum mit geringer Machtdistanz eine positive Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Auch der Einsatz von Incentives wirkt in Kulturen positiv, die Statussymbole schätzen, während sie in Kulturen, die viel Wert auf Work-Life-Balance legen und beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle weit mehr schätzen, wenig Effekt haben dürften.

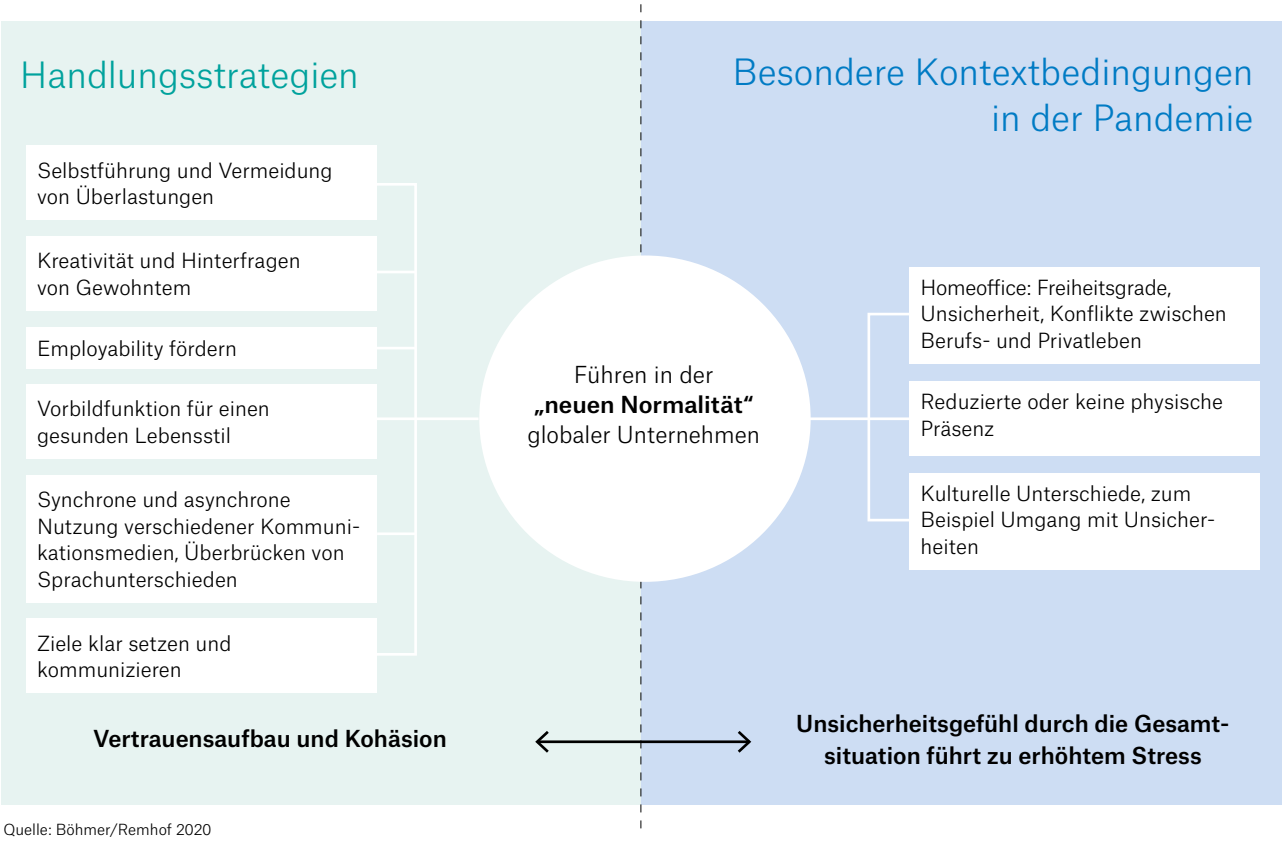
Distance Leadership während der Pandemie

Die Auswirkungen der Pandemie verändern die Bedingungen des Distance Leadership. Viele Mitarbeiter werden im wirtschaftlichen Abschwung die Schließung der Auslandsniederlassung befürchten. Der Austausch mit Teammitglieder der Niederlassung kann selten in Präsenz erfolgen, sodass informelle „Flurgespräche“ entfallen. Bei virtuellen Entsendungen kommt hinzu, dass in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich gut mit Unsicherheit umgegangen werden kann, sodass eine erhöhte Sensibilität für die landesspezifische Situation der Mitarbeiter erforderlich ist. Diese Sensibilität erstreckt sich auch auf die neue Work-Life-Balance, die Mitarbeiter aufbauen müssen, wenn sie verstärkt oder erstmals im Homeoffice arbeiten. Damit gehen mehr Freiheitsgrade einher, die gleichzeitig mehr Selbstorganisation und -disziplin erfordern. Aber auch Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben, die durch die reduzierten Kontakte außerhalb der Partnerschaft oder Familie auftreten, kann Mitarbeiter beeinträchtigen. Führung sollte dem erhöhten Stresspegel der Mitarbeiter angepasst werden, der durch die verunsichernde Gesamtsituation ausgelöst wird. Dabei ist kulturelle Sensibilität bei den virtuellen Expats gefordert.

Handlungsstrategien in der „neuen Normalität“

Die Corona-Pandemie könnte die virtuelle Entsendung zur neuen Normalität werden lassen. Unternehmen müssen ihre digitale Infrastruktur ausbauen, eine Kultur der virtuellen Meetings inklusive Regelungen und Absprachen etablieren und ein neues Führungsverständnis zulassen. Zu diesem Führungsverständnis gehört es, klare Ziele zu setzten und einen eigenen Stil der synchronen und asynchronen Kommunikation zu entwickeln, der verschiedene Kommunikationsmedien und Sprachbarrieren berücksichtigt (siehe Abbildung Seite 35). Kreativität für neue Lösungen ist ebenso gefordert wie das Hinterfragen von Gewohntem. Dazu kann es zählen, bewusst die Employability von Mitarbeitern zu fördern, damit diese auch in der neuen Normalität beschäftigungsfähig bleiben. Die Führungskraft ist in der Pflicht, gezielt gefragte Kompetenz von Mitarbeitern auf- und auszubauen, zum Beispiel indem sie den Ausbau von Fähigkeiten für die virtuelle Kooperation coacht und selbst als Vorbild agiert. Gewohnte Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile können aufgebrochen werden, um Bereiche, die durch die Pandemie mehr gefordert werden, durch Mitarbeiter

Führung in der „neuen Normalität“ globaler Unternehmen



Quelle: Böhmer/Remhof 2020

aus weniger ausgelasteten Bereichen zu unterstützen. Damit erfahren die Mitarbeiter Wertschätzung und sehen, dass sie weiterhin gebraucht werden. Die Mitarbeiterbindung wächst damit auch für die Zeit nach der Pandemie.

Da es sich für den virtuellen Expat um eine herausfordernde Situation handelt, ist zudem eine gute Selbstführung erforderlich, die eigene Überlastungen vermeidet. Wenn Führungskräfte sich selbst gut kennen und auch in kritischen Zeiten sich selbst treu bleiben, treten sie überzeugend und authentisch gegenüber den Kollegen in der Auslandsniederlassung auf. Schon durch den eigenen Lebensstil, der Bewegung, Pausen und gesunde Ernährung – besonders im Homeoffice – beinhaltet, kann eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter übernommen werden. Diese wertvolle Orientierung in Zeiten starker Veränderungen fördert den Vertrauensaufbau zur Führungskraft und die Teamkohäsion. Je nach kulturellem Hintergrund kann auch die Führung zu mehr Selbstführung der Teammitglieder hilfreich sein, indem schrittweise Verantwortung und Entscheidungsfreiräume übertragen werden, ohne die Mitarbeiter dabei allein zu lassen. Denn die neue Normalität erfordert auch eine neue, wenngleich virtuelle Nähe zu den Mitarbeitern.

Das HR-Management ist hier in besonderer Weise gefordert. Virtuelle Expats müssen weiterentwickelt und dabei unterstützt werden, ihren Führungsstil an kulturelle Herausforderungen anzupassen. Ausgeprägte kulturelle Intelligenz kann dabei helfen, die Herausforderungen, die sich im Rahmen des Distance Leadership ergeben, effektiver anzugehen. Kulturell intelligente virtuelle Expats agieren in unterschiedlichsten kulturellen Kontexten und Situationen effektiv und agil. Doch Aufgabe von HR ist nicht nur, virtuelle Expats auszuwählen, die kulturell intelligent sind und die Motivation mitbringen, Führung über kulturelle Räume und über eine geografische Distanz hinweg auszuüben. Darüber hinaus ist die Neugier, in der VUCA-Welt in Zeiten der Pandemie zu agieren, die Ambiguitätstoleranz, um mit Unsicherheiten umgehen zu können, und nicht zuletzt die Resilienz der virtuellen Expats wichtig, um auch bei Rückschlägen – wie beispielsweise bei der Teamkohäsion – zurechtzukommen.

PROF. DR. NICOLE BÖHMER ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück.

PROF. DR. STEFAN REMHOF ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, an der IUBH Internationale Hochschule am Standort München.

Der Corona-Effekt in der Führung

Die Corona-Pandemie treibt die Digitalisierung voran, befördert New Work, Agilität und mobile Arbeitsmodelle. Auf der anderen Seite droht inmitten des akuten Krisenmanagements eine Rückkehr zu klassischen hierarchischen Führungsformen. Ein Dilemma.

Von Julia Borggräfe und Jutta Rump

● In den letzten Jahren wurde viel über disruptive Entwicklungen kommuniziert. Derzeit erleben wir eine Disruption par excellence. Von einem Moment auf den anderen hat sich unsere Welt radikal verändert. Die Corona-Krise stellt Gesellschaft und Volkswirtschaft sowie viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen.

Der Einfluss der Corona-Krise

Geschäftsmodelle werden außer Kraft gesetzt, Wertschöpfungsketten brechen, finanzielle Einbußen sind in erheblichem Maße zu verzeichnen, die nicht selten existenziell sind. Darüber hinaus zeigt sich bei vielen Menschen Unsicherheitsvermeidung als reflexartiges Verhaltensmuster. Man hofft auf klare, eindeutige Anweisungen, vertraut hierarchischen Strukturen, ist risikoavers, hält sich bei unbekannten Situationen zurück, re-delegiert Verantwortlichkeiten.

Gleichzeitig sind gerade jetzt innovatives und kreatives Denken und Handeln sowie Offenheit gegenüber dem Unbekannten gefragt. Es braucht die kollektive Intelligenz einer Belegschaft, um die Krise gut zu meistern. Dazu gehören Zusammenhalt, Miteinander, Kommunikation und Kooperation, Partizipation sowie das Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen. Vor diesem Hintergrund erscheinen gerade agile Organisations- und Arbeitsformen geeignet, die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und damit den Standort Deutschland zu sichern. Damit verbunden ist eine gesellschaftliche Stabilisierung, da viele Menschen sich als Mitwirkende und nicht als Opfer erleben können.

Zugleich wird deutlich, dass in und nach der Corona-Krise innovationstreibende Organisations- und Arbeitsformen mit dem Wunsch nach starker Führungspräsenz konkurrieren können. Eine zentrale Frage ist somit, ob sich ein solcher Widerspruch beziehungsweise eine solche Konkurrenzbeziehung vermeiden lässt und beide Welten sich zu einem konstruktiven Weg zusammenführen lassen.

Grundsätzlich würden kein Vorstand, keine Geschäftsführung und nur wenige Führungskräfte die Vorteile von agiler Organisation, mobilen Arbeitsformen und New Work (öffentlich) infrage stellen; entweder weil sie davon überzeugt sind oder weil eine Positionierung entgegen dem Mainstream nicht opportun erscheint.

Im Moment wird vielfach kommuniziert, dass die Corona-Krise die digitale Transformation treibt. Eine Befragung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE zur Personalpolitik in der Corona-Krise zeichnet durchaus ein solches Bild. Der unfreiwillige und nicht planbare Ausnahmezustand erzeugt Rückenwind für virtuelle Zusammenarbeit, mobile Arbeit, Homeoffice, agile Organisationsformen und New Work. Zudem treibt die Krise die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und Prozesse im Unternehmen. Wenn die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, wird diese – ohnehin anstehende – digitale Transformation anlässlich der gegenwärtigen Krise schneller und konsequenter umgesetzt werden.

In der Befragung des IBE wird des Weiteren deutlich, dass die Menschen, wie in jeder Krise, zusammenrücken, nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch Mitarbeitende und Führungskräfte. Das Gefühl von „Wir sitzen alle im selben Boot" und der gemeinsamen Arbeit für das Unternehmen wurde lange nicht mehr so deutlich wie in diesen Zeiten. Dies kann – so die Vermutung der Befragten – langfristig zu einem neuen partnerschaftlichen Führungsstil im Sinne von New Work und Agilität führen, bei dem Führungskräfte und Mitarbeitende das Unternehmen gemeinsam erfolgreich gestalten.

Backlash zu alten Hierarchien in der Krise?

Doch ist das wirklich so oder eher ein Lippenbekenntnis oder Wunschdenken? Eine parallel zur IBE-Studie durchgeführte Interview-Reihe mit Geschäftsleitungen unterstützt einige Thesen, relativiert jedoch andere Aussagen deutlich. Teilweise wird ein völlig anderes Bild gezeichnet. Dies betrifft vor allem Führung und agile Organisation.

In vielen Unternehmen fehlt durch die Corona-Krise das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher" (so der Tenor vieler Vorstände und Geschäftsleitungen). Die finanziellen Möglichkeiten in und nach der Corona-Krise sind eingeschränkt oder beschränkt. Da die digitale Transformation als ein sehr wichtiges strategisches und zukunftsorientiertes Ziel angesehen wird und gleichzeitig sehr kapitalintensiv ist, braucht es eine Prioritätenliste. Technik, Geschäftsmodell, Anpassung der Wertschöpfungsketten sowie der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten stehen oben auf der Liste. Experimentierräume, agile Arbeits- und Organisationsformen scheinen eher weniger dazuzugehören. Begründet wird dies nicht selten mit dem Ressourcenverbrauch (Manpower, Organisationsaufwand, Zeit) bei hoher Ergebnisvariabilität („Wir wissen doch gar nicht, was am Ende herauskommt").

In diesem Zusammenhang wird auch der Faktor „Zeit" angeführt. Zeit ist ein knappes Gut in einer volatilen, schnellen, dynamischen, ungewissen Business-Welt, die durch die Corona-Krise zum Teil massiv gefährdet wird. Ein Geschäftsführer fasst die Lage wie folgt zusammen: „Man muss schnell agieren und reagieren. Hat man dann noch Zeit für Experimentierräume und Diskursprozesse in und mit diversitätsorientierten Teams? All das scheint doch mehr Zeit zu kosten, im Vergleich zu stringentem Handeln in überschaubaren Teams mit bewährten Verläufen."

Nicht zuletzt: Agile Organisations- und Arbeitsformen fordern Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und Hierarchiefreiheit ein. Entscheidungsbefugnisse werden von der Führungsebene auf die Arbeitsebene delegiert, ebenso wie die Verantwortlichkeiten, die mit den Entscheidungen verbunden sind. Werden die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortlichkeit angesichts der sehr unsicheren und angespannten Lage nicht oder nur bedingt angenommen (also Entscheidungen nicht getroffen, um die damit einhergehende Verantwortung nicht tragen zu müssen), entsteht ein Vakuum und eine Situation des Stillstands. Dies hat ökonomische Folgen für das Unternehmen und gleichzeitig psychische Konsequenzen für die Mitarbeitenden. Die interviewten Geschäftsführungen scheinen dieses Verhalten in ihren Betrieben während der Corona-Krise häufig zu beobachten. Das für sie logische Reaktionsmuster heißt dann „Re-Umverteilung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten" oder „Umkehrung des Demokratisierungsstrebens". Die vordergründig logische Reaktion scheint die Rückkehr zur Zentralisierung und zur klassischen Hierarchie.

Ein kritischer Blick auf den Backlash

Die Rückkehr zu klassischen hierarchischen Führungsformen kann dort sinnvoll erscheinen, wo ein Unternehmen im Krisenmodus steckt, schnelle Entscheidungen und Prioritäten erforderlich sind und Unsicherheit reduziert werden muss. Allerdings

droht die Gefahr, dass Beschäftigte auf diesem Weg nicht mitgenommen und gute Ideen nicht eingespeist werden. Die Resilienz von Unternehmen zeichnet sich jedoch insbesondere dadurch aus, dass Beschäftigte sich eines Risikos bewusst sind und selbstständig zur Risikominimierung beitragen. Das setzt Verständnis, Eingebundenheit und entsprechende Kompetenzen voraus. Wenn ein Betrieb sich also in einer schwierigen Lage befindet, spricht dies zumindest dafür, Mitarbeitende und auch deren Interessenvertretungen so gut es geht einzubinden, um sie zum aktiven Part der Krisenbewältigung zu machen. Zum anderen spricht viel dafür, das Kreativpotenzial von Beschäftigten gerade in einer Krise zu nutzen, um sich gute Ideen in der Belegschaft für die Krisenbewältigung zunutze zu machen. Wenn diese Krise eines gezeigt hat, dann das Potenzial von Menschen, in eigentlich bedrohlichen Situationen kreative Lösungen zu finden.

Nicht selten wird der Wunsch nach einer (teilweisen) Rückkehr in traditionelle Führungsprozesse und -strukturen auch mit den (vermeintlichen) Nachteilen der agilen Organisations- und Arbeitsformen begründet. Angeführt werden unter anderem Ressourceneinsatz, Ergebnisvolatilität, Chaos, Überforderung. Eine genauere Analyse ist hier angebracht. Agiles Arbeiten bedeutet nicht Chaos, sondern ist im Gegenteil immer mit einem klaren und verbindlichen Regelwerk verbunden. Zwar geht Agilität mit Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit einher, dennoch muss die Freiheit genau definiert werden. Neben dem gemeinsamen Verständnis der Regeln müssen (Führungs-)Rollen, die notwendig sind, besetzt werden. Mit anderen Worten: Agilität ist nicht grenzenlose Freiheit: „Sonst feiert jeder seine eigene agile Party."

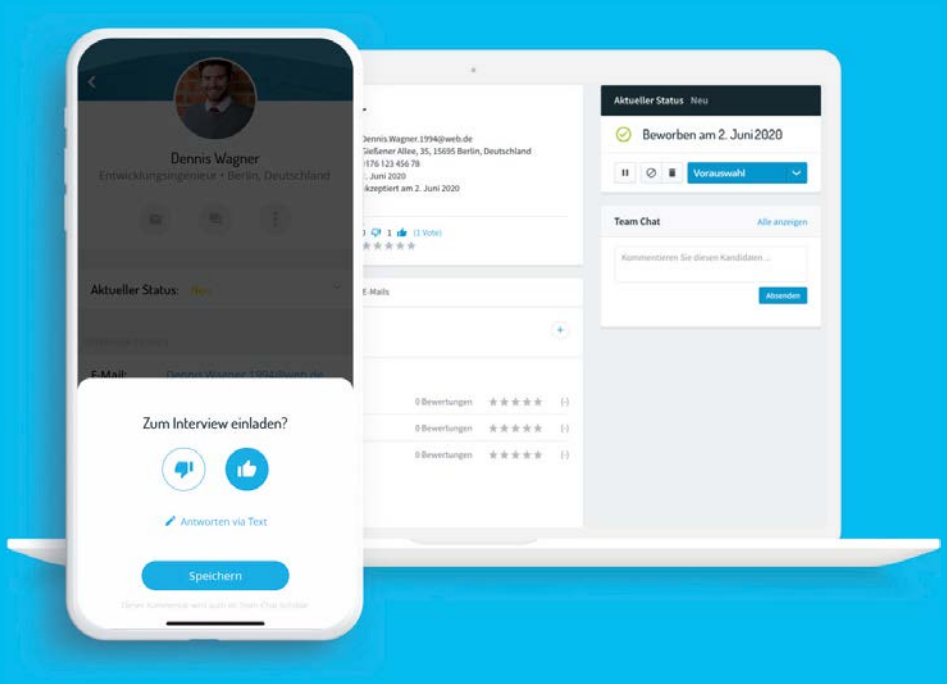
Wird der Grundsatz der diversifizierten Stärkenorientierung im Kontext der Teamzusammensetzung gelebt, so erhöht dies die Chance, ein besonders leistungsfähiges Team zu haben. In den Interviews wird vielfach der Vergleich zum Mannschaftsleistungssport gezogen: Jede und jeder für sich hat ein oder mehrere Talent/e und besitzt Stärken. Durch den talent- und stärkenorientierten Einsatz im Team entsteht eine sich ergänzende Team Performance, die ungleich höher ist als die Summe der Einzelstärken und Einzelleistungen. Damit reduziert sich die Gefahr der Überforderung und der Zurückhaltung bei der Übernahme von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

> Die Rückkehr in „alte" Führungsmuster ist umso wahrscheinlicher, je kürzer die Phase der Agilität ist und je einschneidender und bedrohlicher die Krise wahrgenommen wird.

(softgarden)

Auch on remote die besten Kandidaten für sich gewinnen?

Digitalisieren Sie
Ihre Recruiting-Prozesse!
softgarden.de



ZUKUNFT PERSONAL

Besuchen Sie uns auf
der ZP Europe Virtual am
12.–16. Oktober 2020

Als kritischer Faktor von Agilität als organisationalem Prinzip wird nicht selten auch der überdurchschnittliche zeitliche Ressourceneinsatz bei gleichzeitiger Ergebnisvolatilität genannt. Grundsätzlich sind agile Organisations- und Arbeitsformen Ausdruck eines Strategieansatzes und gelten als betriebliche Investition für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Damit ist Agilität kein Selbstzweck. Zur Zweckerfüllung bedarf es Ressourcen, die nach ökonomischen Prinzipien effektiv und effizient eingesetzt werden. Von einer Ressourcenverschwendung kann also unter dem Maßstab einer Investitionspolitik kaum die Rede sein. Gerade in der Krise können solche Teams die Resilienz einer Organisation maßgeblich steigern.

Management-Kompetenzen versus Leadership Skills

Was sich nicht entkräften lässt, ist eine mögliche „Hidden Agenda" bei der organisationsspezifischen Diskussion um agile Arbeitsformen und hierarchische Entscheidungen: Neben Organisationsformen, Arbeitsweisen, Mindset, Kommunikation und Kooperation, Arbeitsarchitektur, Qualifizierung und so weiter geht es auch um Macht, Machtteilung, Machtumverteilung, Dezentralität von Macht, Demokratisierung von Entscheidungsbefugnissen, Informationshoheiten, Statussymbolen und Privilegien, Wertschätzung durch hierarchische Position, Monopole oder Monopolstellungen im Unternehmen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, rücken Agilität und New Work all diesen Aspekten zu Leibe. Entscheidungsbefugnisse werden ebenso wie Verantwortung delegiert, Macht wird geteilt und umverteilt, Hierarchien werden flacher, es findet eine Demokratisierung statt, Monopole werden aufgelöst, Informationstransparenz gehört zur Tagesordnung, innerbetriebliche Bewertungsmodelle werden neu definiert.

Viele Führungskräfte „ticken" entsprechend der „alten" Prinzipien und der klassischen Management-Lehre. Dies betrifft einerseits ihre Ausbildung und andererseits ihre Sozialisation im Unternehmen und in ihrer beruflichen Laufbahn. Die agile Arbeitswelt konfrontiert sie mit anderen Denk- und Handlungsmustern, die der erlernten und sozialisierten Welt teilweise entgegenstehen. Ist die Entwicklung hin zur Agilität nachhaltig, langfristig und lässt keine Möglichkeit des Abweichens zu, findet ein Prozess des Umdenkens statt. Ergibt sich jedoch die Möglichkeit des Zurückkehrens in die „alte", vertraute, bekannte Arbeits- und Führungswelt, wird diese Option häufig genutzt. Die Corona-Krise bietet eine solche Möglichkeit und viele nutzen sie. Einige Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer formulieren dies sehr deutlich: „Die Rückkehr in ‚alte' Führungsmuster ist umso wahrscheinlicher, je kürzer die Phase des New Work und der agilen Organisation ist und je einschneidender und bedrohlicher eine Krise wahrgenommen wird."

Einen weiteren Aspekt stellen die Anforderungen an Kompetenzen dar. Agile Arbeitswelten erfordern Leadership Skills, die mit einer hohen Mitarbeiterorientierung und Empathie verbunden sind. Die meisten Führungskräfte sind jedoch nach den klassisch-betriebswirtschaftlichen Management-Grundsätzen ausgebildet und ausgewählt worden. Im Gegensatz zu Leadership Skills lassen sich Management-Kompetenzen in traditioneller Methodik und Didaktik erlernen sowie vergleichsweise schnell und einfach umsetzen. Wird hingegen der Leadership-Stil mit den damit verbundenen Prinzipien in den Fokus genommen, stellt sich die Frage, ob diese Prinzipien schnell und leicht erworben werden können, vorzugsweise in einem Seminar. Wohl eher nicht! Ein Blick auf den „agilen" Leadership-Stil zeigt, dass es sich hierbei um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, die eher einer inneren Haltung entsprechen und weniger als Management-Tools zu bezeichnen sind.

DR. JULIA BORGGRÄFE ist Abteilungsleiterin „Digitalisierung und Arbeitswelt" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) in Berlin.

PROF. DR. JUTTA RUMP ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen und zudem Botschafterin von INQA.

Fazit: Polarisierung von Hierarchie und Partizipation in zwei Varianten

Eines zeigt sich in der aktuellen Situation sehr deutlich: Die Corona-Krise erfordert Management-Kompetenzen und Leadership Skills gleichermaßen, ergänzt um das Mindset von New Work und agilem Arbeiten. Zu beobachten ist jedoch, dass im Rahmen des akuten Krisen-Managements Leadership Skills sowie die Agilitätskultur zur Seite gedrückt werden und klassische Management-Kompetenzen und Management-Verhaltensmuster im Vordergrund stehen. Wenn nach der Krise die Zeiten weiterhin als turbulent gelten und finanzielle Ressourcen knapp sind, ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Dominanz des Management-Agierens bleibt. Der durch die Krise erforderlich gewordenen Restrukturierung von Unternehmen droht die Gefahr, in alten Mustern zu verharren und als „alte" Organisation aus der Restrukturierung hervorzugehen.

Möglicherweise kommt es in der Folge zu einer Polarisierung mit zwei Varianten. Variante 1: Eine (kleine) Gruppe der Managerinnen und Manager führt das Unternehmen nach hierarchischen Regeln, und der Rest arbeitet in mehr oder weniger partizipativen Strukturen, in New Work und agilen Konstruktionen. Die Mitarbeitenden liefern Entscheidungsvorlagen, die dann durch die Gruppe der managenden Führungskräfte beschieden werden. Im Rahmen der Variante 2 werden Entscheidungsrollen und -aufgaben auf die Gruppe des Managements verteilt; in agilen Arbeitsformen und New Work arbeitet eine kleine Gruppe von Eliten, der Rest ist operativ in hoher Arbeitsteilung und starrer Hierarchie tätig.

Beispiele für gute Führung und Experimentierräume finden Sie auf der Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des BMAS unter: www.inqa.de

Foto Julia Borggraefe: matzkeFoto

Foto: plainpicture/Millennium/Holm Ingvild

II. Strategie & Führung

New Work, jetzt!

Neun Schritte für eine echte Transformation

Noch nie war eine New-Work-Transformation so wichtig und so dringend wie jetzt. Durch Corona sind einzelne Aspekte einer neuen Arbeitswelt in vielen Unternehmen schlagartig und zum Teil unfreiwillig Realität geworden. Wenn nun keine aktive Neugestaltung folgt, verspielen jedoch viele Unternehmen die Chance auf eine Modernisierung ihrer Arbeitskultur. Was es für echten Change braucht.

Von Heike Bruch und Sandra Berenbold

● Die Corona-Situation stellt Unternehmen vor beispiellose Herausforderungen. Doch es ist empirisch belegt, dass New Work generell und auch in einem angespannten wirtschaftlichen Umfeld signifikant die Leistung von Unternehmen beeinflusst und verstärkt zum strategischen Wettbewerbsfaktor wird (Bruch, Block & Färber, 2018). Allerdings muss es dafür über Homeoffice und die Bereitstellung digitaler Arbeitsmittel hinausgehen (Bruch & Schuler, 2017; Bruch & Meifert, 2020a). Gerade jetzt ergibt sich ein einmaliges Zeitfenster, in dem Führungskräfte modernes Arbeiten gestalten können. Die Möglichkeiten und die Dringlichkeit für eine wirkliche New-Work-Transformation waren noch nie so groß wie jetzt.

Bereits vor der Corona-Zeit veränderten sich rund 90 Prozent der Unternehmen in Richtung New Work. Doch nur rund sechs Prozent waren mit neuen Arbeitsformen wie Homeoffice, virtueller Zusammenarbeit, flexiblen Arbeitszeiten oder digitalisierter Kommunikation erfolgreich (Bruch et al., 2016; Bruch & Meifert, 2020a). Ein Großteil (circa 75 Prozent) ging das Thema nur fleckenhaft oder oberflächlich an und arbeitete weiterhin eher traditionell. Bei rund einem Fünftel führte eine umfassende Modernisierung der Arbeitskultur zur Überforderung, da Mitarbeitende und Führungskräfte nicht Schritt hielten. Reine Schönheitskorrekturen reichten also auch bisher nicht aus.

New Work „unter Zwang“

Nun haben Ansätze von New Work durch den Lockdown schlagartig eine neue Dynamik bekommen – quasi per Knopfdruck und eher unfreiwillig. Die meisten Unternehmen haben in dieser Zwangslage gemäß der Studie „New Work in einer Bewährungsprobe“ einen Sprung gemacht, vor allem bezogen auf Homeoffice, virtuelles Arbeiten und die Nutzung digitaler Kommunikation (Bruch & Meifert, 2020a). Deutliche Veränderungen erzielten sie nur bei New-Work-Elementen, die durch die Corona-Beschränkungen quasi unausweichlich waren. Eine freiwillige Transformation in Richtung New Work blieb bei den meisten Unternehmen zunächst aus. Ansätze in Richtung individualisierte Arbeit, fluide Strukturen und die Entwicklung der Tiefenstrukturen im Sinne einer modernen Leadership- und Kultur-DNA fehlten. Doch gerade dahinter verbergen sich die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer „New Work Culture“ (Bruch & Schuler, 2017): eine Vertrauenskultur, moderne Führung und Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden.

Unternehmen, die bereits vor der Pandemie diese New Work Culture entwickelt hatten, konnten während der Corona-Krise besonders profitieren. Aber allein schon die schlagartige Einführung von

Foto: Ivo Mayr

Homeoffice und virtueller Arbeit brachte auch bei vielen anderen Unternehmen erstaunlich gute Ergebnisse. Sie konnten nicht nur betriebliche Abläufe aufrechterhalten, sondern erlebten sogar eine deutlich gesteigerte Produktivität und Zufriedenheit. Diese Resultate kamen allerdings nur durch ein außergewöhnliches Engagement der Mitarbeitenden zustande. Der erhöhte Gestaltungsfreiraum, hohes Vertrauen, die Notwendigkeit, schnell auf moderne Arbeitsformen umzustellen, sowie das Bewusstsein, einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Krise zu leisten, setzten große Energie frei.

New Work aktiv gestalten

Doch wie können Unternehmen das Thema New Work in einer Zeit der „neuen Normalität" fortsetzen? In vielen Unternehmen herrscht Verunsicherung, wie es weitergeht. Das „Alte" scheint nicht mehr gültig zu sein, während Mitarbeitende erwarten, dass zumindest Teile der neuen Freiheiten bestehen bleiben. Für Unternehmen, die weniger weit in ihrer New-Work-Transformation waren, besteht jetzt eine einzigartige Chance, nach den (meist positiven) Erfahrungen der Corona-Krise eine echte New-Work-Kultur zu schaffen. Das wird aber nur mit einer aktiven Positionierung zur modernen Arbeitswelt gehen.

Unternehmen, die dieses Thema halbherzig angehen, riskieren ein Führungsvakuum, Frustration und vor allem eine Irritation ihrer Kultur. Genau dies geschieht zurzeit in Unternehmen, die sich nicht aktiv damit beschäftigen oder in denen widerstreitende Kräfte vorherrschen: Während einige Führungskräfte und Mitarbeitende auf den positiven New-Work-Erfahrungen der Corona-Zeit aufbauen, wollen andere die „alte Ordnung" wiederherstellen und die Beschäftigten „wieder zurück ins Büro holen". Wenn Akteure im Unternehmen angesichts der wirtschaftlichen Krise wieder nach „Command und Control", einer transaktionalen Steuerung und einer Präsenzkultur rufen, ist dies wenig zielführend. Alle New-Work-Aktivitäten des Unternehmens werden damit zu Schönwetterthemen mit einer geringen Glaubwürdigkeit.

Eine neue Ordnung ist also erforderlich. Dies ist unter den besonderen Bedingungen wie Zeitdruck, Unsicherheiten wie etwa einem erneuten Lockdown und einer teilweise zugespitzten wirtschaftlichen Lage besonders anspruchsvoll.

Neun Schritte für eine mutige Transformation

Die New-Work-Transformation jetzt „richtig zu machen" erfordert Mut und Gestaltungswillen. Obwohl in der anspruchsvollen aktuellen Situation Vorbilder oder bewährte Erfolgsmodelle fehlen, lassen sich basierend auf empirischen Ergebnissen des Forschungsprojekts „Pioneering – Future Leadership & Work" und Erfahrungen von New-Work-Vorreitern Ansatzpunkte aufzeigen. Wir empfehlen eine Transformation mit neun konkreten Schritten.

Bewusstsein für die Dringlichkeit: In normalen Zeiten sind Kulturfragen zwar wichtig, aber oft nicht dringend. Jetzt ist dies anders: Die Entwicklung einer New-Work-Kultur ist erfolgskritisch, und das Zeitfenster, in dem Unternehmen jetzt gestalten sollten, ist kurz. Ein erster Schritt beinhaltet daher, diesen „Sense of Urgency" im Management zu entwickeln.

Sichtbares Commitment von oben: Vor und während des Lockdowns fehlte die Sichtbarkeit des Topmanagements oft (Bruch & Meifert, 2020b). Gerade in Krisenzeiten sind Beschäftigte verunsichert und schauen besonders stark auf das Topmanagement. Eine ernst gemeinte Transformation fußt auf Führung, die in der Krise selbstverständlich stärkere Orientierung gibt und bestimmte Themen zentral vorgibt. Was bei jeder New-Work-Transformation wichtig ist, gilt für unsichere Zeiten umso mehr: Das obere Management muss sich eindeutig zu New Work positionieren.

Zukunftsbild für den Neustart: Da New Work eine Vielzahl an Facetten und Aktivitäten umfasst, benötigt eine sinnvolle Transformation einen klaren Fokus

und ein Warum. Unternehmen müssen zudem angesichts der wirtschaftlichen Krise Prioritäten neu setzen. Beides erfordert ein neues oder neu geschärftes Zukunftsbild, das kein Schönwetterszenario zeichnet, aber in turbulenten Zeiten hilft, mit Unsicherheit, Ängsten und einer möglichen Beschleunigungsfalle umzugehen. Die Prioritäten für die nächsten sechs bis 18 Monate gilt es dabei so klar zu definieren, dass sich Beschäftigte gezielt daran ausrichten können.

Roadmapping – kurzfristige Aktivitäten ganzheitlich festlegen: Bei aller Dringlichkeit braucht es eine gute Balance der Roadmap. Sie sollte nicht aktionistisch sein, aber auch nicht auf umfassende Change-Konzepte warten, die erst langfristig Wirkung zeigen. Sinnvoll ist vielmehr ein Fahrplan für die nächsten ein bis drei Jahre, der konkrete kurzfristige Maßnahmen beinhaltet. Ein sinnvoller Einstieg kann ein „New Work & Culture Check" sein, bei dem das Management eine schlanke Standortbestimmung macht und sich verständigt, wo das Unternehmen in naher Zukunft stehen sollte (Bruch & Schuler, 2017). Auf der Basis lassen sich konkrete Schritte ableiten, die den Umgang mit neuen Arbeitsformen wie Homeoffice/mobiles Arbeiten, virtueller Zusammenarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung wie auch die Merkmale einer New-Work-Kultur wie Vertrauen, inspirierende Führung, Selbstkompetenzen oder Vorbildhandeln des Topmanagements beschreiben.

Moderne Führung stärken: Führung ist in der Transformation wichtiger als zuvor. Der Abbau von „Command-Control" darf nicht zu einer Schwächung von Leadership oder einer Laisser-faire-Führung führen. Dafür müssen Unternehmen Führung neu ausrichten, moderne Leadership Skills aktiv entwickeln und Führungskräfte aktiv empowern. Leadership erfolgt künftig viel stärker remote oder virtuell, fördert Speed und kombiniert inspirierende/transformationale Führung mit Shared Leadership (einer Aufteilung von Führungsaufgaben in Teams).

DNA systematisch im Netzwerk entwickeln: Führungskräfte sollten bewusst an der DNA des Unternehmens arbeiten. Dafür müssen sie entscheiden, welche kulturellen Stärken (wie etwa Vertrauen) ausgebaut werden sollen und welche Kulturmerkmale eher hinderlich für die Zukunft sind und verlernt werden sollten. Genauso wichtig wie der Inhalt ist der Prozess der Kulturtransformation. Es hat sich bewährt, diesen mit Beteiligungsmöglichkeiten im gesamten Unternehmen dialogisch zu gestalten. New-Work-Transformationen sind dann besonders erfolgreich, wenn die Weiterentwicklung der gemeinsamen DNA in großen Netzwerken gemeinsam definiert wird. Eine zentrale Rolle spielen dabei die breite Abstützung der Werte über Silos oder Unternehmensgrenzen hinweg und das symbolisch sichtbare Engagement des Topmanagements.

PROF. DR. HEIKE BRUCH, Professorin für Leadership, Universität St. Gallen, und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement

DR. SANDRA BERENBOLD, CEO der Energy Factory St. Gallen AG

New-Work-Spielregeln explizit machen: Hohen Stellenwert haben Spielregeln, die Kernfragen zum Umgang mit Themen wie Homeoffice/mobilem Arbeiten, digitaler Kommunikation, flexiblen Arbeitszeiten oder Erreichbarkeit beantworten. Wenn Unternehmen diese Regeln bereits vor der Corona-Krise hatten, gilt es diese zu aktualisieren oder neu zu schärfen. Andere können derartige Spielregeln sinnvoll nutzen, um ihren Umgang mit New Work aufgrund der Corona-Erfahrungen explizit zu machen. Wichtig ist, dass sie verbindlich und präzise genug sind, um handlungsleitend zu sein, aber genügend Spielraum lassen, damit sie im gesamten Unternehmen für unterschiedliche Arbeitskontexte (wie die Produktion und nicht ortsgebundene Aufgaben) passen. Außerdem braucht es Übergangsregeln für den Umgang mit wiederkehrenden Corona-bedingten Beschränkungen.

Gesunde Hochleistung sichern: Speed, Arbeitsintensität und hohe Taktung von Change – New Work wird das Arbeiten nicht nur flexibler, sondern auch noch dynamischer machen. Je besser neue Arbeitsformen eingespielt sind, desto stärker werden sich Mitarbeitende selbst führen und Teams selbst organisieren. Damit wächst gerade in der derzeitigen Situation die Verantwortung von Führungskräften, eine „gesunde Hochleistung" zu sichern. Sie müssen ihre Teams vor Überforderung oder Erschöpfung schützen. Unternehmen sollten Führungskräfte dabei unterstützen – etwa mit Resilienz-Training, Vermittlung von Wissen über Stress und Stressbewältigungsstrategien sowie einem Klima, in dem Überforderung kein Tabu ist. Bewährt haben sich in Hochleistungsteams auch Resilienztechniken wie ein Buddy-System, regelmäßige Belastungs-Checks oder Stand-ups, bei denen Herausforderungen und mögliche Hilfe im Team offen angesprochen werden.

Change Monitoring und regelmäßige Puls-Checks: In Zeiten verstärkter virtueller Zusammenarbeit und schneller Veränderung sind Puls-Checks für Führungskräfte besonders hilfreich. Derartige Messungen zeigen klar, wo Teams und das gesamte Unternehmen stehen, und ob es gelungen ist, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Umfassender und systematischer sind Befragungen in Form eines Change-Monitors. Dieser erfasst die Veränderung über die Zeit und ermöglicht gerade bei komplexeren Umstrukturierungen eine

transparente Fokussierung der Aktivitäten. Vor allem bei den weichen Faktoren ist es hilfreich, den Impact der Maßnahmen zu messen und über einen Benchmark zu analysieren, wie gut das eigene Unternehmen im Vergleich zu anderen aufgestellt ist.

Verantwortungsvoll die Zukunft gestalten

So hilfreich praxisorientierte Empfehlungen für eine New-Work-Transformation sind, so wichtig ist es zu betonen: Jedes Unternehmen muss seinen eigenen passenden Weg entwickeln, da die spezifischen Stärken der Kultur, die Leidenschaft der Akteure und die spezifischen Zukunftsideen entscheidend für den Erfolg sind. Es hilft, sich mit anderen innovativen Gestaltern der neuen Arbeitswelt auszutauschen und von den neuen Lösungsansätzen, Experimenten und Pilotversuchen zu lernen. Die aktive Neugestaltung sollte auch damit einhergehen, dass man Dinge einfach tut oder ausprobiert. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Fallgruben, die man vermeiden sollte.

Zurück zum Alten: Führungskräfte sollten ihre Grundeinstellung überprüfen. Besteht der insgeheime Wunsch, zurück zum Alten zu gehen? Die Erfahrungen der letzten Monate sind so tiefgreifend, dass geringfügige Anpassungen der Oberflächenstrukturen in vielen Fällen zu kurz greifen.

New Work top-down: Führungskräfte sollten der Versuchung widerstehen, New Work schnell top-down zu „implementieren". Glaubwürdig kann der Weg in eine moderne Arbeitswelt nur sein, wenn er durch Selbstführung, Netzwerkhandeln sowie echten Dialog und Transparenz geprägt ist.

Einfach loslassen: Da New Work mit hierarchiereduziertem Arbeiten, Shared Leadership und starkem Empowerment einhergeht, glauben einige Führungskräfte, dass es ausreicht, einfach die Mitarbeitenden sich selbst zu überlassen oder eine technisch-strukturelle Infrastruktur bereitzustellen. Das reicht nicht und schadet Erfolg und Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen sich sichtbar positionieren, ihr Commitment im Handeln zeigen und die Transformation aktiv mitgestalten.

New Work heißt weniger Führung: Eine der verbreitetsten Fallgruben ist die Nicht-Führung (Laisser-faire Leadership). Wenn Führungskräfte nicht mehr spürbar sind, entsteht große Orientierungslosigkeit. Werden alte Führungsinstrumente autoritärer oder starker transaktionaler Führung abgebaut, müssen neue Führungsformen und Instrumente entwickelt werden, damit kein Vakuum entsteht.

Homeoffice für private Zwecke: Wenn Führungskräfte eine skeptische Grundüberzeugung haben und unterstellen, dass „Homeoffice vor allem privaten Interessen der Mitarbeitenden dient", während die „wirkliche Arbeit vor Ort erfolgt", wird New Work nie gut laufen. Das Herz jeder New-Work-Kultur ist Vertrauen. Ohne ein solches erweisen sich neue Arbeitsformen sogar als kontraproduktiv. New Work funktioniert nur mit der tiefen Überzeugung, dass es um besseres Arbeiten geht. Das bedeutet schließlich, dass Mitarbeitende in Rücksprache mit ihren Teams und in gemeinsamer Verantwortung für das Unternehmen den Arbeitsort danach auswählen, wo sie besonders gut ihre Aufgaben erfüllen können.

New Work und die Gestaltung von Veränderungen sind untrennbar mit persönlichen Werten und Haltungen verbunden. Führungskräfte müssen sich daher bewusster und tiefgreifender mit sich selbst und ihren persönlichen Grundüberzeugungen auseinandersetzen und diese hinterfragen. Nur wer persönlich gefestigt ist, wird sich trauen, anderen Vertrauen zu schenken und gemeinsam mit ihnen eine unsichere Zukunft verantwortungsvoll zu gestalten. ▬

Literatur

Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). **Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen.** Konstanz/St. Gallen: Top Job-Trendstudie 2016.

Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2018). **Leadership der Zukunft – Zwischen Inspiration und Empowerment.** Konstanz/St. Gallen: Top Job-Trendstudie 2017.

Bruch, H. & Meifert, M. (2020a). **New Work in der Bewährungsprobe.** Personalmagazin, 6, 6-7.

Bruch, H. & Meifert, M. (2020b). **CEOs zwischen Vision und Verblendung.** Personalmagazin, 7, 10-12.

Bruch, H. & Schuler, A. F. (2017). **Die Zukunft in sieben Thesen.** Personalmagazin, 9, 24-27.

HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen für den gesamten Life Cycle eines Arbeitnehmers.
Software und Services – so wie Sie es brauchen.

» PERSONALABRECHNUNG
» PERSONALZEITWIRTSCHAFT
» PERSONALMANAGEMENT
» BEWERBERMANAGEMENT
» BILDUNGSMANAGEMENT
» TALENTMANAGEMENT
» PERSONALEINSATZPLANUNG
» MOBILE LÖSUNGEN

SP_Data GmbH & Co. KG
fon: 05221 9140 444 | info@spdata.de | www.spdata.de

spdata
software für ihr personal

Überhöhte Sinnfrage

Seit einigen Jahren ist der Purpose ein Lieblingsthema der Managementliteratur und der zugehörigen Blogosphäre. Unternehmen und deren Führungskräfte werden angehalten, den Daseinszweck ihrer Organisation zu entdecken oder zu schärfen. Wer mit klarem Purpose agiert, ist erfolgreicher am Markt, so das Versprechen. Eine kritische Bestandsaufnahme offenbart die Grenzen des Konstrukts.

Von Nico Rose

● Frag immer erst warum! Mit dieser Aufforderung und seinem gleichnamigen Buch (englischer Originaltitel: „Start with Why“) stieß der Unternehmensberater Simon Sinek eine weitreichende Debatte um den Purpose an. Sie gipfelt unter anderem darin, dass Larry Fink, CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, Unternehmen aufforderte, nach mehr als Profiten zu streben, und die Rating-Agentur Standard & Poor's künftig nur noch Unternehmen in ihren Index S&P 500 aufnehmen möchte, die einen Purpose definiert haben. Grund genug, sich das Konstrukt einmal genauer anzusehen.

Sinek vermittelt in seinem Buch eine klare und einfache Botschaft mit einer klaren und einfachen Visualisierung. Er nutzt dafür drei konzentrische Kreise – ähnlich einer Zielscheibe.

- Der äußere Kreis ist mit „Was“ versehen,
- der mittlere Kreis mit „Wie“ und
- der innere Kreis (metaphorisch: Höchstpunktzahl) ist mit „Warum“ überschrieben.

Die vereinfachte und vereinfachende Botschaft Sineks: Herkömmliche Unternehmen denken zu viel darüber nach, was sie vermarkten wollen und wie sie das am erfolgreichsten bewerkstelligen können. Hingegen denken sie zu wenig (oder gar nicht) darüber nach, warum sie dies tun. Dies lässt sie unklar erscheinen und falsche strategische Entscheidungen treffen. So weit die Idee in all ihrer ideellen Schönheit.

Alles Purpose – oder was?

Bei näherem Hinsehen fällt auf, dass der Begriff „Purpose“ sich nur unzureichend ins Deutsche übertragen lässt. Am ehesten lässt er sich mit „Daseinszweck“ übersetzen. Er zielt auf das Warum – oder vielleicht besser: das Wozu – einer Organisation. Warum oder wozu gibt es uns überhaupt? Was ist unser ureigener Beitrag in beziehungsweise für diese Welt oder wenigstens für eine abgegrenzte Gruppe von Kunden oder Stakeholdern auf der ideellen Ebene?

Oft wird der Begriff „Purpose“ auch schlicht mit „Sinn“ (und Zweck) übersetzt. Der Purpose ist demnach der Kulminationspunkt der Unternehmung, der Grund, warum es „Sinn macht“, dass eine Organisation überhaupt existiert. Diese Entdeckung beziehungsweise das Spüren des Sinns wird regelmäßig als der Wirkmechanismus beschrieben, als jener besondere Aspekt, der dafür sorgt, dass Unternehmen mit einem klaren Purpose (angeblich) erfolgreicher agieren – weshalb das regelmäßige Kommunizieren über den Purpose eine wichtige Management-Aufgabe darstellt. Vereinfacht gesagt lautet die Idee, dass

a. Kunden vorbewusst von Unternehmen angezogen werden, deren Geschäftsmodell auf einem authentischen Purpose beruht und dass
b. Mitarbeitende mehr Sinn in ihrem Tun empfinden, wenn auch das Unternehmen eine klare Sinnperspektive bietet.

Der Blickwinkel der Wissenschaft

Zunächst lässt sich festhalten, dass es einen wahren Kern in dieser Geschichte gibt: Mitarbeitende, die einen ausgeprägten Sinn in ihrem Tun empfinden, sind im Mittel tatsächlich motivierter und engagierter, was sie über verschiedene Formen von Aufgaben hinweg tendenziell erfolgreicher agieren lässt. Zudem steht ein ausgeprägtes Sinnempfinden im Rahmen der Arbeit in Zusammenhang mit einem hohen Level an Resilienz. Ein handfestes Sinnempfinden kann als Schutzfaktor gegen Burnout und ähnliche arbeitsbezogene Krankheitsbilder fungieren.

Der Knackpunkt liegt indes woanders. Oft wird der Zusammenhang zwischen Purpose der Organisation und Sinnempfinden der Mitarbeitenden als eine Art Automatismus dargestellt, frei nach dem Motto: „Wenn wir nur den Sinn des Unternehmens klar genug kommunizieren, dann springt dieser quasi automatisch auf die Mitarbeitenden über.“ Anders gesagt: Je klarer der Purpose, desto mehr Sinn finden die Menschen in ihren Aufgaben. Diese Gleichung steht allerdings auf recht wackligen Beinen.

Sinnerleben ist immer eine individuelle Konstruktion, es geht um Wahrnehmung und Interpretation, um das Erkennen von Mustern. Eine Organisation kann ein „Sinnangebot“ machen – ob ein Mitarbeiter dieses auch annimmt, steht auf einem anderen Blatt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die beeinflussen können, ob beziehungsweise inwieweit Mitarbeitende ihr Tun in und für eine Organisation als sinnvoll empfinden. Hier eine ausführliche, aber längst nicht erschöpfende Übersicht.

- **Zeitstabile Persönlichkeitsvariablen:** Studien legen nahe, dass Menschen mit einer hohen Ausprägung an Extrovertiertheit und Gewissenhaftigkeit (zwei der sogenannten „Big Five“-Dimensionen der Persönlichkeit) tendenziell mehr Sinn im Rahmen der Arbeit verspüren. Ebenso unterscheiden sich Menschen hinsichtlich ihrer affektiven Disposition: Der eine ist von Natur aus etwas miesepetriger, der andere eher „Typ Honigkuchenpferd“ (und die ganze Bandbreite dazwischen). Auch hier zeigen Studien auf, dass Menschen, die gemäß ihrer Disposition tendenziell vermehrt zu positiven Emotionen neigen, mehr Sinnerleben im Rahmen der Arbeit empfinden. Dies sind Aspekte, die Menschen gemäß ihrer Natur mit zur Arbeit bringen – die Organisation hat hierauf keinerlei Einfluss.
- **Motivationale Aspekte:** Manche Menschen arbeiten einfach lieber als andere, und die finden es dann naturgemäß auch sinnstiftender, ihre Zeit mit Arbeit zu verbringen. Des Weiteren unterscheiden sich Menschen beispielsweise hinsichtlich ihrer prosozialen Motivation. Menschen, die Befriedigung daraus ziehen, anderen zu helfen, werden gewissermaßen durch einen Sinn-Bonus belohnt. Auch bei diesen Punkten hat der Arbeitgeber kaum eine Handhabe.
- **Objektive Dimensionen der Arbeitsstelle:** Im Mittel nehmen „White Collar“-Angestellte ihre Arbeit als sinnvoller wahr im Vergleich zu „Blue Collar“-Angestellten. Dies erklärt sich unter anderem durch die Dimensionen Sicherheit und Fairness. Aufgaben, die die körperliche und/oder geistige Unversehrtheit gefährden oder als unfair empfunden werden, schmälern tendenziell das Sinnerleben der ausführenden Personen. Auch eine angemessene Vergütung, ausreichend Zeit zur Erholung und der gesicherte Zugang zu Gesundheitsversorgung haben einen positiven Einfluss auf das arbeitsbezogene Sinnempfinden. Hier kommen wir erstmals in den Bereich, den die Arbeit gebende Organisation tatsächlich aktiv beeinflussen kann.
- **Psychologische Dimensionen der Arbeitsstelle:** Je mehr Autonomie und Autorenschaft Mitarbeitende über das eigene Handeln empfinden, desto ausgeprägter ist das Sinnerleben im Mittel. Dies wird naturgemäß durch ein angemessenes Maß an Freiraum ermöglicht, beispielsweise um nach und nach Veränderungen an der eigenen Arbeitsrolle vornehmen zu können. Diese kleinen, kontinuierlichen Veränderungen helfen auch dabei, die Arbeitsstelle ein Stück weit an die

eigene Persönlichkeit anzupassen, was, wie bereits erwähnt, ebenfalls dem Sinnempfinden zuträglich ist.

- **Interpersonelle Führung:** Die unmittelbar zuvor genannten Aspekte werden spürbar von der Haltung der direkten Führungskraft beeinflusst. Studien zeigen, dass Vorgesetzte, die einen transformationalen Führungsstil pflegen (geprägt unter anderem durch das Eingehen auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie intellektuelle Anregung), auch einen positiven Einfluss auf das Sinnerleben ihrer Mitarbeitenden nehmen. Die Organisation als solche kann auf diesen Aspekt durch geeignetes Recruiting und entsprechende Sozialisierung Einfluss nehmen (Lernen am Vorbild, Training, Coaching).
- **Kultur und Klima der Organisation:** Es gibt verschiedene Dimensionen auf dieser Ebene, die das individuelle Sinnerleben beeinflussen können. Förderlich ist laut Studien beispielsweise eine Kultur, die interpersonelle Unterstützung, aber auch ethisches Handeln in den Vordergrund rückt. Eine Kultur, die Statusunterschiede und hierarchische Differenzierung hervorhebt, ist dem Sinnempfinden hingegen nachweislich abträglich.
- **Organisationale Praktiken (intern):** Nach innen gerichtet sind solche Praktiken sinnstiftend, die auf die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeitenden ausgerichtet sind, also authentische Feedback-Prozesse, Job Enlargement und Job Enrichment, nachvollziehbare Laufbahnprogramme und ähnliche Aspekte, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, eine fortlaufende eigene Geschichte innerhalb der Organisation zu schreiben. Ebenso förderlich sind Praktiken, die Mitarbeitenden dabei helfen, sich in ihrer Identität bestätigt zu fühlen (Beispiel: LGBT-Netzwerke), oder sie dabei unterstützen, verschiedene Lebensphasen gut zu bewältigen (etwa großzügige Elternzeitregelungen).
- **Organisationale Praktiken (extern):** Primär nach außen gerichtet, aber potenziell auch nach innen wirksam sind solche Aspekte, die gemeinhin unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) gehandelt werden, also Projekte, die aus Mitteln des Unternehmens das Gemeinwohl fördern. Dazu zählen unter anderem auch Corporate-Volunteering-Projekte, in deren Rahmen Mitarbeitende einer Organisation sich während der Arbeitszeit für wohltätige Zwecke einsetzen. Noch einen Schritt weiter gehen Sozialunternehmen, indem sie den Nutzen für das Gemeinwohl in ihr Geschäftsmodell mit einbauen und nicht ausschließlich als bloße Management-Praxis betrachten. All diese Gesichtspunkte stehen ebenso in Zusammenhang mit gesteigertem Sinnerleben auf Seiten der Mitarbeitenden.

Auf der Schattenseite des Purpose

Es sollte an dieser Stelle klar geworden sein, dass der organisationale Purpose, so nobel und klar (formuliert) er auch sein mag, eben nur eine Sinnquelle unter vielen bleibt. Das Gros jener Aspekte einer Arbeitsstelle, die Sinn stiften (können), ist wesentlich gewöhnlicher, gewissermaßen banaler. Viele Gesichtspunkte des Sinnerlebens in der Arbeit speisen sich aus dem Strom der alltäglichen Aufgaben, aus kleineren und größeren Zielen, die erreicht und manchmal auch verfehlt werden, aus persönlicher und beruflicher Entwicklung, aus der Summe des bisher Erlebten in Verbindung mit dem, was noch erlebt werden will. Dafür muss nicht immer „das große Purpose-Rad gedreht werden“.

PROF. DR. NICO ROSE lehrt Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor war er acht Jahre für Bertelsmann tätig, zuletzt als Vice President im Stab des Personalvorstands. Sein jüngstes Buch „Besser arbeiten“ (mit Dr. Bernd Slaghuis) ist im August bei Haufe erschienen.

Nicht jedes Unternehmen kann – und muss vielleicht auch gar nicht – die Welt retten. Aus einer etwas nüchterneren Perspektive reicht es aus, wenn Unternehmen gute Produkte zu angemessenen Preisen anbieten, ihre Mitarbeitenden gut behandeln und fair entlohnen, einen angemessenen Beitrag zum sozialen Gefüge leisten (vornehmlich durch Steuern) und Externalitäten (zum Beispiel Umweltbelastungen) bestmöglich minimieren.

Die Gefahr etwas überspitzt formuliert: Zu viele Unternehmen geben heutzutage kommunikativ vor, die Welt zu retten oder zumindest ein bestimmtes Stück davon – obwohl sie es faktisch nicht tun. In Anlehnung an den Begriff „Greenwashing“ sprechen einige Beobachter hier mittlerweile von „Purposewashing“. Das ist nicht nur zynisch der Allgemeinheit gegenüber, sondern selbstverständlich auch in Bezug auf die eigenen Mitarbeitenden. Dieser Mismatch zwischen dem, was nach außen propagiert wird, und dem, was tatsächlich das Geschäftsgebaren des Unternehmens leitet, ist einer der stärksten „Sinn-Killer“ überhaupt.

Die Chance für Personalabteilungen

Bei der oben genannten Liste der arbeitsbezogenen Sinnquellen fällt auf, dass ein guter Teil der dort genannten Aspekte zumindest teilweise im Einflussbereich von Personalabteilungen liegt. Führungsstile, ebenso wie Kultur und Klima, kann HR mit geeigneten Instrumenten und Maßnahmen maßgeblich beeinflussen. Auch bei der Entlohnung und ähnlichen Rahmenbedingungen haben Personaler mehr als nur ein Wörtchen mitzureden. Und schließlich liegt es an HR, die Bandbreite an Möglichkeiten, wie Menschen im Rahmen einer Organisation ihre ureigene Geschichte schreiben können, zu erhöhen: durch geeignete Entwicklungspfade und begleitende Aspekte, die Menschen, trotz der Einschränkungen, die die Zugehörigkeit zu einer Organisation mit sich bringt, in ihrer Identität bestätigen.

Arbeitsbezogenes Sinnerleben ist mehr als nur „nice to have“. Unternehmen profitieren entschieden davon, wenn die meisten Mitarbeitenden an den meisten Tagen Sinn in ihren Aufgaben sehen. Noch wichtiger ist sicherlich, dass eine als sinnvoll erlebte Arbeit für das Gros der Menschen einen entscheidenden Baustein des als sinnvoll erlebten Lebens insgesamt repräsentiert. Das Gros der Menschen verbringt schlicht und ergreifend zu viel Zeit mit Arbeit, um diese in einem sinnarmen Raum zu verbringen. Der klar formulierte und glaubwürdige Purpose einer Organisation vermag einen kleinen Teil dieses Raums zu füllen. Doch der weitere Raum will gefüllt werden von den Mitarbeitenden selbst, durch ihr alltägliches Handeln, ihr Wirken, ihren ureigenen Beitrag. Personalabteilungen sollten diesen Sinnbildungsprozess unterstützen – ganz im Sinne ihrer eigenen Sinnhaftigkeit.

Foto: Malorny / gettyimages.de

III. HR Management

Attraktiv als Arbeitgeber

Firmen setzen auf Vorbilder

Influencer Marketing ist weiter im Kommen. Laut der Studie „Recruiting Trends 2020“ nutzt oder plant jedes zehnte Unternehmen den Einsatz von Influencern, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Mit Influencern lassen sich junge Zielgruppen besser erreichen als mit traditionellen Maßnahmen. Beispiele aus der Praxis bestätigen den Erfolg: So arbeitete die Diakonie Deutschland schon 2017 mit dem Youtuber „MaximNoise“ zusammen, um das Interesse an sozialen Berufen zu wecken. 2019 führte sie eine größer angelegte Blogger-Kampagne durch, ebenfalls mit guten Ergebnissen.
Allerdings kann der Einsatz von Influencern auch negative Folgen haben, die von schlechten Kommentaren bis hin zum Shitstorm reichen können. „Das falsche Produkt, ein falsches Wort oder ein Fehltritt des Influencers können schnell das fundamentalste Element dieser beidseitigen Beziehung zerstören: Authentizität. Ist diese erstmal dahin, braucht es lange, um wieder aufzubauen, was niedergerissen wurde“, warnt der Queb-Bundesverband. Deshalb sollten zu Beginn der Zusammenarbeit rechtliche und moralische Aspekte gut durchdacht sein.
Eine Alternative zu externen Bloggern, Youtubern und Instagramern sind Corporate Influencer. Ein viel beachtetes Beispiel sind die Jobbotschafter von Otto. Auch die Deutsche Post, die Deutsche Telekom, Bosch und andere Unternehmen setzen Sozial-Media-affine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die über ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber berichten.

990

Millionen Euro beträgt das Marktvolumen für Influencer Marketing in der DACH-Region laut einer Prognose von Statista.

Foto: Dave Tacon/Guardian/eyevine/laif

Systemrelevante Jobs werden beliebter. Seit Beginn der Corona-Pandemie hegen 30 Prozent der Studierenden und 38 Prozent der Schülerinnen und Schüler die Absicht, später einen systemrelevanten Beruf zu ergreifen.

Quelle: Trendence Corona HR Monitor

Umweltbewusstsein zählt

62 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland halten es für wichtig, wie ihr Arbeitgeber zu Umweltfragen steht. Für 52 Prozent gehört das Umweltbewusstsein eines Unternehmens zu den wichtigsten drei Anreizen, wenn es um einen Jobwechsel geht. Für sieben von zehn Beschäftigten ist das Umweltbewusstsein ihres Unternehmens genauso wichtig wie oder wichtiger als die eigenen Aufstiegschancen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage der Königsteiner Gruppe unter 3.000 Personen. Allerdings sagen gerade einmal 38 Prozent der Befragten, dass die Belegschaft in ihrem aktuellen Unternehmen das Thema Tag für Tag vorlebt. Immerhin 46 Prozent behaupten, dass die Geschäftsführung dies tut.

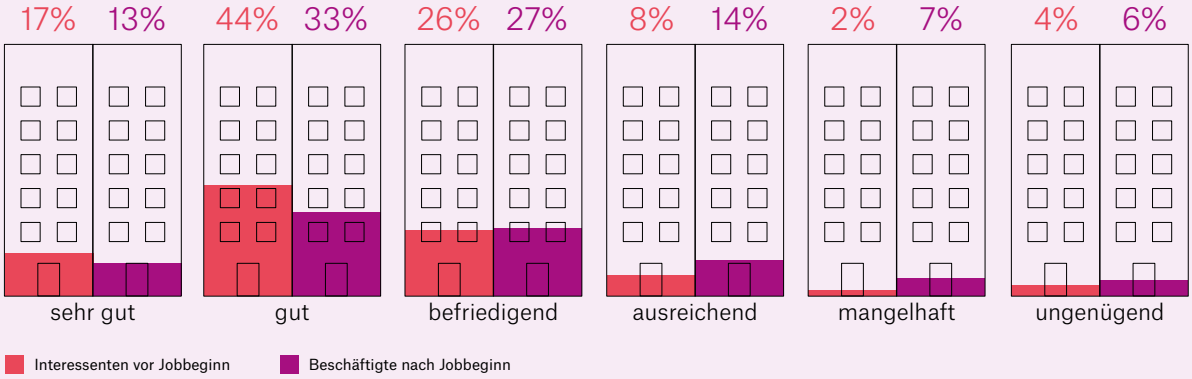
65 %

der Stellensuchenden halten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung entscheidend für die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Quelle: Universität Bamberg, Monster Worldwide Deutschland: „Recruiting Trends 2020“

Mogelpackung Employer Branding?

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewerten die Attraktivität eines Arbeitgebers unterschiedlich – abhängig davon, ob sie bereits bei diesem Unternehmen arbeiten oder noch nicht. So bewerteten 61 Prozent der Kandidatinnen oder Kandidaten die Attraktivität ihres jetzigen Arbeitgebers mit gut oder sehr gut, bevor sie dort zu arbeiten anfingen. Nach Eintritt in den Job sinkt dieser Anteil auf 46 Prozent. 13 Prozent der Beschäftigten geben ihrem aktuellen Arbeitgeber eine ungenügende oder mangelhafte Note. Vor dem Jobbeginn verteilten nur sechs Prozent eine solche Note.
Die Arbeitgeberattraktivität sinkt nach dem Jobbeginn. Die folgenden Schulnoten geben Stelleninteressenten und Beschäftigte ihren Unternehmen.



Quelle: Universität Bamberg, Monster Worldwide Deutschland: „Recruiting Trends 2020“

Employer Branding mit der „besten Weste der Welt“

Die Weste in den Unternehmensfarben ist zugleich Firmenbekleidung und Herzstück der neuen Employer-Branding-Kampagne von Decathlon. Für Jobinteressenten wurden Employer-Branding-Bereiche in den Filialen eingerichtet, in denen diverse Sprüche rund um die Weste die Arbeitskultur vermitteln, zum Beispiel: „Die wächst mit dir. Und mit deinen Aufgaben.“ Zudem gibt es Stellenangebote und die Möglichkeit zur Direktbewerbung.

Fotos Seite 54: DECATHLON

Start-up Corner

Start-up des Monats: People Tree

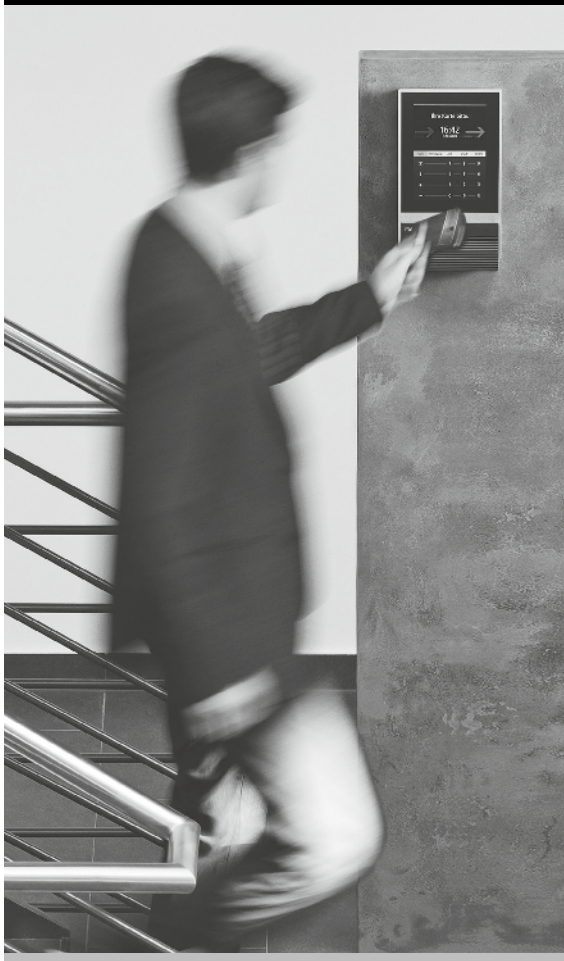
René, Peter, wer seid ihr und was macht ihr?
Wir sind Experten für interne Kommunikation und unterstützen vor allem kleinere und mittlere Unternehmen darin, den Faktor Mensch, also die Mitarbeitenden, für sich zu entdecken sowie konsequent für ihren Erfolg zu nutzen. Durch unsere Erfahrungen in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen haben wir nicht nur den beratenden Blick für das große Ganze – sondern auch ein Händchen für pragmatische Lösungen, die funktionieren.

Warum habt ihr gegründet, und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?
Zunächst einmal interessieren wir uns für Menschen und die Frage, unter welchen Umständen sie sich für eine Sache engagieren. Wir glauben, dass Respekt, gegenseitige Wertschätzung und ein konstruktiver Dialog entscheidende Hebel für den Unternehmenserfolg sind. Hier liegt in vielen Organisationen immer noch riesiges Potenzial brach – unter anderem weil HR und interne Kommunikation zwar dieselbe Zielgruppe im Blick haben, aber selten abgestimmt agieren. Im schlimmsten Fall richtet das sogar dauerhaften Schaden an. Wir betrachten eine Organisation deshalb zuerst aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden, ganz im Sinn des Employee-Experience-Ansatzes. Das übergeordnete Ziel ist, das Engagement und die emotionale Bindung an das Unternehmen zu steigern. Ganz konkret: Wir sind der kommunikative Partner für HR – wir begleiten Veränderungsprojekte, Planung und Durchführung von Umfragen oder Pulse Checks, unterstützen beim Etablieren einer Fehlerkultur oder auch bei der Einführung einer App für die Beschäftigten.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?
Wir wollen die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt in Organisationen verbessern. Und wir wollen, dass Menschen als Erfolgsfaktor erkannt werden, der den Unterschied im Wettbewerb macht. Wenn Mitarbeitende begeisterte Botschafter sind – dann haben wir unseren Teil dazu beigetragen, dass die Arbeitswelt ein kleines Stückchen humaner geworden ist. Das ist übrigens keine rein philanthropische Denke. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen auch wirtschaftlich von unserem Ansatz profitieren.

Peter Weiß und René Haller haben die HR-Beratung People Tree Anfang 2020 gegründet.

**Voraussetzung schaffen.
Zeit erfassen.
Gesetzeskonform.**



Zeiterfassung jederzeit und überall.

Der EuGH verpflichtet zur lückenlosen Dokumentation der Arbeitszeiten.
Mit der PCS Zeiterfassung ist das für alle Bereiche, im Büro, im Home-Office und mobil umsetzbar. Und bringt zusätzlichen Mehrwert für Workforce-Management und Personaleinsatzplanung.

Handeln Sie jetzt.
Fon +49 89 68004-0 · www.pcs.com

Besuchen Sie uns:
ZUKUNFT PERSONAL EUROPE VIRTUAL
12.-16. Oktober 2020

pcs

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?

Noa Zanolli: Vom guten Umgang mit Differenzen. Wolfgang Metzner Verlag, 2020, 14,80 Euro

Warum haben Sie das Buch geschrieben?
Ich möchte möglichst viele Menschen dazu ermutigen, mediativ Denkende zu werden und somit auch mediativ Handelnde, um mit Differenzen in Ansprüchen und Anliegen, Vorstellungen oder Meinungen, Bedürfnissen oder Gefühlen konstruktiv umgehen zu können. Weiter möchte ich, dass der Ausdruck „mediatives Denken" in einen allgemein gebräuchlichen Wortschatz eindringt.

Worum geht es in Ihrem Buch?
Mein Buch erklärt, was mediatives Denken ausmacht, wie es hirnphysiologisch möglich ist, mit welchen anderen Denkungsarten es sich vergleichen lässt, wie es von jedermann gelernt und angewendet werden kann, und welche gesellschaftspolitische und weltanschauliche Ausrichtung damit verbunden ist.

Wie lange haben Sie an diesem Buch geschrieben/dafür recherchiert?
Das Buch spiegelt meine Lebenserfahrung und meine über einen langen Zeitraum gewonnene Erkenntnis das mediative Denken betreffend. Der erste ausführliche Entwurf war demnach in wenigen Monaten zu Papier gebracht. Für die Vorbereitung einer gekürzten und druckfertigen Fassung wurde mit Hilfe der Verlagslektoren noch einige Zeit in Anspruch genommen.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?
Mediatives Denken – ein Instrument des Ausgleichs: Von der Konfrontation zur Kollaboration und die Kunst des Kompromisses.

Weshalb sollten Manager Ihr Buch lesen?
Weil Konflikte aller Art und mit allen Menschen völlig normal und alltäglich sind, sollte es für jedermann – insbesondere für Manager ebenso wie für die Belegschaft – völlig normal sein, mittels mediativen Denkens Konfliktsituationen mit Zuversicht anzugehen.

DR. NOA ZANOLLI ist Lehrerin, Ethnologin und Mediatorin. Sie promovierte an der Universität Basel und war viele Jahre in der Entwicklungszusammen- und Friedensarbeit im In- und Ausland sowie in der Lehre tätig. Heute arbeitet sie vor allem publizistisch.

Schon immer gehörten beim zyklischen Verlauf der Wirtschaft Krisen mit dazu. Doch die Corona-Pandemie stellt viele Unternehmen vor noch nicht gekannte Herausforderungen. In diesem Buch tragen die Autoren Erkenntnisse vergangener Krisen zusammen und stellen Methoden und Instrumente für den Umgang mit Krisensituationen vor. Themen rund um Personal, Know-how und Unternehmenskultur werden leider nur am Rande angesprochen.
Florian Lanzer, Lucas Sauberschwarz, Lysander Weiß: Erfolgreich durch die Krise. Springer Gabler, 2020, 14,99 Euro

Die Zeiten, als allein das Schalten von Online-Inseraten zu vielen Bewerbungen führte, sind vorbei. Zielführend können dagegen Sprachnachrichten auf Linkedin oder private Messages auf Instagram sein, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen. In seinem Buch stellt Firmengründer Michael Asshauer Taktiken und Ideen für das Finden, Führen und Binden von Mitarbeitenden vor, die er selbst ausprobiert oder im Kontakt mit anderen Arbeitgebern kennengelernt hat.
Michael Asshauer: Der Mitarbeiter-Magnet. Haufe, 2020, 29,95 Euro

Illustration: Lea Dohle

ZUKUNFT PERSONAL®

2020 HR INNOVATION AWARD

EXKLUSIV FÜR ANBIETER VON INNOVATIVEN HR-PRODUKTEN UND HR-DIENSTLEISTUNGEN

presented by **ZP Europe Virtual**
Die erste virtuelle HR Week der Zukunft Personal Europe

12.-16. Oktober 2020
www.zukunft-personal.com

INNOVATION KENNT KEINE GRENZEN

JETZT REGISTRIEREN

die neusten HR Trends bequem von überall entdecken

www.hr-innovationaward.de

DIE ONLINE PREISVERLEIHUNG DES #HRINNO20 - FÜR SIE IM LIVESTREAM DER ERSTEN ZP EUROPE VIRTUAL!

12.10.2020 | AB 18 UHR

Hauptmedienpartner

personal. magazin

Medienpartner

COMPUTERWOCHE VOICE OF DIGITAL

FOCUS BUSINESS

Süddeutsche Zeitung

t:n digital pioneers

Ohne Anfassen

Seit Corona muss der Zutritt ins Unternehmen, der Weg zum Arbeitsplatz oder durchs Unternehmen neu analysiert werden. Die Zutrittskontrolle behandelt nicht mehr nur Sicherheitsaspekte, sondern auch Hygienemaßnahmen. Ideal ist, wenn alles berührungslos bedient werden kann, auch die Türöffnung oder die Aufzugsteuerung.

Von Daniela Furkel

● Wo treffen Menschen im Gebäude aufeinander? Wo geben sie sich im wörtlichen Sinn die Klinke in die Hand? Welche Kontakt-Hotspots des Berufsalltags müssen entschärft werden, um Infektionsherde auszumerzen? Laut Ute Hajek, Leiterin Marketing Communications & Events bei PCS Systemtechnik, sind das die Fragen, die sich viele Unternehmen stellen, deren Beschäftigte aus den Homeoffices ins Büro zurückkehren.

Ohne automatische Türsysteme geht es nicht

Ein Thema, das in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnt, ist die berührungslose Zutrittskontrolle: Schon heute nutzen viele Mitarbeiterinnen und Mit-

Foto: Science Photo Library / Gettyimages

arbeiter eine Karte oder einen Transponder mit RFID-Technologie. Damit können Daten über eine Entfernung von einigen Zentimetern bis zu einem Meter übertragen werden und niemand muss beim Eintritt ins Unternehmen ein Terminal berühren oder PIN-Tasten drücken. Aber damit der Zugang ins Unternehmensgebäude wirklich ohne das Anfassen von Türgriffen funktioniert, sind zusätzlich automatische Türsysteme nötig. „Das heißt, es muss ein automatischer Antrieb eingebaut werden und das ist ein Aufwand, zeitlich und monetär, den zurzeit nicht viele Unternehmen betreiben. In vielen Firmen herrschen derzeit dringendere Themen vor", sagt Ute Hajek.

Von einem Boom bei berührungslosen Zugangslösungen ist daher nicht unbedingt zu sprechen. „Wir sehen eine gleichbleibend hohe Nachfrage nach elektronischer Zutrittskontrolle. Das hat allerdings nur bedingt mit der Corona-Pandemie zu tun. Denn wenn jemand ein komplett berührungsloses Türöffnen haben will, geht das weit über die Zutrittskontrolle hinaus, nämlich hin zu automatischen Türsystemen", sagt auch Marc Rentrop, Vertriebsleiter bei Salto Systems.

Temperatur und Masken checken

Eine berührungslose Zugangskontrolle ist auch mit biometrischen Verfahren möglich. Hikvision Deutschland setzt eine Gesichtserkennung ein. „Die Steuerung erfolgt mithilfe einer Kamera und Deep Learning KI-Algorithmen zur Gesichtserkennung. Diese ist komfortabel, sicher und erfolgt völlig berührungslos", so Benjamin Körner, Produktmanager DACH bei Hikvision. Für den Schutz der Belegschaft rät er zusätzlich zu einer Temperaturmessung: „Auf Wunsch kann innerhalb von 0,5 Sekunden – mit einem Schwarzstrahler sogar innerhalb von 0,3 Sekunden – die Temperatur der Hautoberfläche an der Stirn gemessen werden. Dieser komplette Vorgang erfolgt berührungslos, um physischen Kontakt zu vermeiden und ein schnelles Vorab-Screening beim Zutritt zu ermöglichen", ergänzt er.

Auch das Tragen einer Maske kann überprüft werden. „Die Nachfrage nach derartigen Lösungen ist stark angestiegen", berichtet Benjamin Körner. Je nach Situation in den Unternehmen empfiehlt er eine in die Zutrittskontrolle integrierte Personenzählung. „Wir können damit die Anzahl der Personen zum Beispiel in einem Ladengeschäft erfassen und auch an einem Bildschirm anzeigen. Das ist dann hilfreich, wenn sich in einem Bereich nur eine bestimmte Anzahl an Personen aufhalten dürfen."

Auf ein anderes kontaktloses Biometrie-Verfahren mit einer Identifikationszeit unter einer Sekunde setzt PCS Systemtechnik: „Bisher wird die Zutrittskontrolle mittels Handvenenerkennung von unseren Kunden vor allem dort eingesetzt, wo sensible Bereiche hochsicher geschützt werden sollen. Das biometrische Merkmal des Handflächenvenenmusters ist bei jedem Menschen einzigartig und verändert sich im Laufe des Lebens nicht", sagt Ute Hajek. Seit Corona verzeichnet ihr Unternehmen deutlich mehr Nachfrage nach dieser Technologie in größeren Projekten sowie im normalen Zutrittsbereich. So sprach sich das Theater Erfurt für Vereinzelungsanlage mit Handvenenerkennung aus. „Das entscheidende Argument war die hygienische, berührungslose und somit komfortable Handhabung ohne RFID-Karte. Das Theaterpersonal und die Schauspieler können sich auf ihre eigene Aufgabe konzentrieren", erklärt sie.

Zurückgegangen seien dagegen die Kundenanfragen nach einer Zutrittskontrolle mit Temperaturmessung, seit im Mai die ersten Lockerungen bei den Corona-Maßnahmen in Kraft traten. „Es ist den Mitarbeitern offenbar nicht mehr zuzumuten, bei Eintritt ins Unternehmen mit einer Temperaturmessung konfrontiert zu werden", mutmaßt Ute Hajek. „Ob sich das mit einem eventuellen Anstieg der Fallzahlen im Herbst wieder ändert, ist abzuwarten."

Die Berührungspunkte reduzieren

Marc Rentrop von Salto Systems sieht die Einsatzbereiche von biometrischer Zutrittskontrolle eher im Hochsicherheitsbereich und weniger als hygienische und kontaktlose Lösung im Kontext der Corona-Pandemie. „Aufgrund des Funktionsumfangs und der komplexen Hardware wird die professionelle Variante normalerweise recht teuer. Außerdem dauert die biometrische Verifikation üblicherweise deutlich länger als mit Chip-basierten Zutrittssystemen, weswegen solche Lösungen eher nicht an hochfrequentierten Zutrittspunkten eingesetzt werden", sagt er.

Für vielversprechender hält er den mobilen Zugang via Smartphone. „Allerdings muss man auch dabei berücksichtigen, dass mit einem Smartphone zwar die Tür entsperrt werden kann. Das Öffnen erfolgt aber immer noch über die Betätigung des Türdrückers. Es sei denn, das Unternehmen verwendet ein automatisches Türsystem", so Rentrop. Er sieht jedoch Vorteile bei mobilen, auf dem Smartphone gespeicherten Schlüsseln, denn dadurch reduzieren sich die Berührungspunkte, da keine Karten oder Schlüsselanhänger ausgegeben werden müssen. Insbesondere in der Hotellerie sei das eine gute Lösung in der aktuellen Situation.

Für mehr Hygiene

Welche weiteren Wege gibt es, sich mit Hilfe von Zutrittskontrollsystemen vor eine Verbreitung des Coronavirus im Betrieb zu schützen? Ute Hajek rät unter anderem zu einer berührungslosen Aufzugsteuerung, einem Besuchermanagement mit Hygieneschulung oder Selbstauskunftverwaltung sowie zu einer Zufahrtskontrolle mit Kennzeichenerkennung: „Die Kamera ermittelt aus dem Videobild das Autokennzeichen. Ist dieses zur Zufahrt berechtigt, wird die Einfahrt freigegeben. Also auch hier wird eine berührungslose Zufahrtskontrolle realisiert."

Um Mikroben auf Oberflächen, zum Beispiel Türbeschlägen, Spindschlössern und Wandlesern, zu reduzieren und die Hygiene im Gebäude zu verbessern, setzt Salto Systems bereits seit 2011 in Partnerschaft mit BioCote auf eine Silber-Ionen-Technologie. Diese wurde auch auf ihre Wirkung gegen einen felinen Stamm des Coronavirus getestet und ergab eine Reduzierung der Virenkonzentration um 90 Prozent in zwei Stunden. „Gleichwohl lässt sich dieses Ergebnis nicht auf das neuartige Virus Sars-CoV-2 übertragen, da dafür Tests an diesem Stamm durchgeführt werden müssen, die derzeit noch nicht im kommerziellen Rahmen möglich sind", schränkt Marc Rentrop ein. Die beste Präventionsmaßnahme wird also weiterhin sein, das Anfassen von Türklinken, Terminals und anderen Flächen nach Möglichkeit zu vermeiden. ▬

DANIELA FURKEL ist Chefreporterin des Personalmagazins und arbeitet weiterhin im Homeoffice.

Eine Studie zu den Zukunftsperspektiven der deutschen Versicherungswirtschaft zeigt: Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) wird bis 2030 für Unternehmen ein immer wichtigeres Mittel zur Rekrutierung und Mitarbeiterbindung werden.

Gute Aussichten

Von Dietmar Kottmann, Tobias Klostermann und Rouget Pletziger

Foto: DEEPOL by plainpicture/zerocreatives

Das Bewusstsein für die eigene Gesundheit steigt. Insbesondere in der jüngeren Generation entwickelt sich die Sorge um die eigene Gesundheit fast schon zum Lifestyle, dem vieles untergeordnet wird, Störungen werden nicht hingenommen. Eine Entwicklung, von der wir glauben, dass sie durch die Corona-Krise sogar noch verstärkt wird. Dieser Trend stellt Unternehmen vor die Herausforderung, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden nachhaltig und ganzheitlich zu fördern – denn die Erhaltung der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist keine reine Privatsache mehr.

Nicht ohne Grund steigt die Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Ein Salat als vermeintlich gesunde Alternative in der Betriebskantine reicht längst nicht mehr aus. Mit dem Zusammenspiel von Arbeits- und Gesundheitsschutz, betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Eingliederungsmanagement bewegt sich BGM am Puls der Zeit. Ziel ist dabei die systematische Schaffung gesundheitsfördernder Maßnahmen – optimal für die Kombination mit einer betrieblichen Krankenversicherung (bKV) als Teil der ganzheitlichen Strategie. Die bKV dient dabei vorrangig der Ergänzung der gesetzlichen Krankenversicherung, wobei auch teilweise Angebote für privat versicherte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügbar sind – hier ist aber jeweils Vorsicht angebracht, dass

bestehende Vollversicherungen nicht leichtfertig für eine bKV gekündigt oder Leistungen doppelt abgesichert werden.

Vorteile der bKV werden häufig noch nicht erkannt

Doch trotz ihrer Aktualität fristet die bKV hierzulande noch immer ein Nischendasein. Zwar ist die Verbreitung in den letzten Jahren rasant gestiegen, allerdings auf Basis eines geringen Niveaus. Ende 2018 haben rund 758.000 versicherte Personen in 7.700 Unternehmen eine bKV genutzt, verglichen mit 575.000 versicherten Personen in etwa 3.850 Unternehmen im Jahr 2015. Bezogen auf die Anzahl der Unternehmen mit bKV ein Plus von 100 Prozent. Verglichen mit 380.000 Unternehmen (mehr als zehn Mitarbeitende) und rund 26,7 Millionen Beschäftigten ist die Durchdringungsrate mit zwei Prozent bezogen auf die Unternehmen allerdings noch immer verschwindend gering.

Trotz verschiedener Anstrengungen in der Vergangenheit ist es der Versicherungsindustrie ganz offenbar noch nicht gelungen, ihre Kunden von den Vorteilen der bKV, die sich ebenso zur Gesundheitsprävention wie zur Mitarbeiterbindung eignet, zu überzeugen und den Markt nachhaltig zu erschließen. Bisher entfallen mit 200 Millionen Euro nur rund 0,5 Prozent der Beitragseinnahmen der privaten Krankenversicherungen (2018: 40 Milliarden Euro) auf die bKV. Die Gründe dafür sind mannigfaltig und reichen von einer vermeintlichen Komplexität der Angebote über die in der Vergangenheit ungünstige Besteuerung als Barlohn bis hin zu einer fehlenden Priorität aufseiten der Anbieter aufgrund der geringen Bestandsgröße.

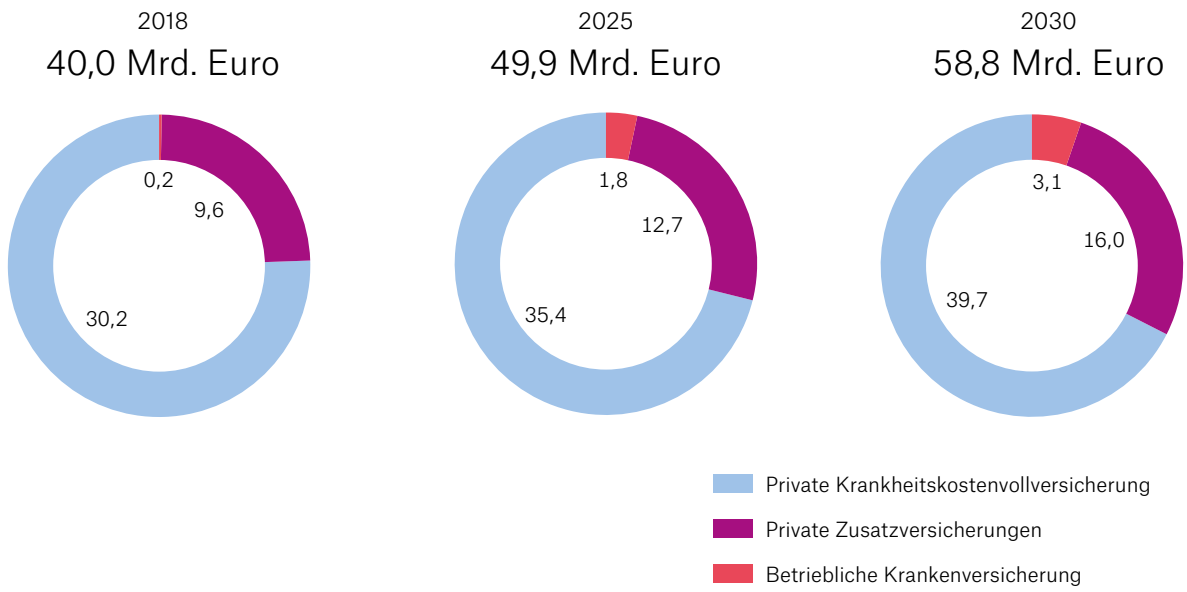
Studie zeigt Schub der bKV bis 2030

Doch das ändert sich: In unserer Studie „Vorwärts bei Gegenwind – Mit klarem Kurs Richtung Versicherung 2030“ haben wir die Zukunftsperspektiven der deutschen Versicherungswirtschaft, deren Rahmenbedingungen sich in den kommenden zehn Jahren grundlegend verändern werden, genauestens analysiert. Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung erwarten wir, dass die Dynamik in der bKV in den nächsten Jahren deutlich zunehmen wird. Dabei nehmen wir in unserem Basisszenario an, dass es in der Krankenversicherung beim heutigen zweigliedrigen System aus gesetzlicher (GKV) und privater (PKV) Krankenversicherung bleibt. Doch je mehr Leistungseinschränkungen in der GKV drohen, damit das System finanzierbar bleibt, desto größer wird der mögliche Boom bei den Zusatzversicherungen. Denn der Markt der privaten Krankheitskostenvollversicherung – so unsere Analysen – ist gesättigt. Den größten Schub erwarten wir deshalb in der betrieblichen Krankenversicherung: Im oben beschriebenen Basisszenario werden bereits im Jahr 2025 circa 1,8 Milliarden Euro und im Jahr 2030 mehr als drei Milliarden Euro an Beiträgen in die bKV fließen. Diese Zahlen verdeutlichen: Das Angebot einer bKV wird Teil des Wettbewerbs um Fachkräfte und notwendiges Instrument zur Mitarbeiterbindung.

Vorteile der Krankenzusatzversicherung

Nachdem der Gesetzgeber mit dem Jahressteuergesetz 2019/2020 nun klargestellt hat, dass die bKV im Rahmen der 44-Euro-Freigrenze als Sachlohn steuer- und sozialabgabenfrei ist, wurde das letzte große Hindernis aus Sicht der Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgeräumt. Im Gesamtpaket bietet die bKV für Unternehmen damit einige Vorteile.

Basisszenario: Fortbestand der heutigen privaten Krankenversicherung



Quelle: Oliver Wyman, 2020

Nicht nur weil eine bKV einen für den Arbeitnehmer kostenfreien Mehrwert in Form einer verbesserten Krankenversicherung bietet, sondern weil diese auch – in Verbindung mit einem BGM – zeigt, dass sich ein Arbeitgeber um die Gesundheit seiner Belegschaft kümmert. Stichwort: Gesundheit als Lifestyleobjekt. Aktuell gilt die bKV dazu auch noch als Wettbewerbsvorteil im Kampf um neue Talente und zahlt gleichzeitig auf die Gesundheit der gesamten Belegschaft ein.

Daneben können mit der bKV echte Benefits auch für solche Teile der Belegschaft generiert werden, die bei „klassischen" (privaten) Krankenversicherungen durchs Raster fallen: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und besonders solche mit Vorerkrankungen. Denn aufgrund der Größe und der Homogenität des Kollektivs (die gesamte Belegschaft) kann ein Versicherer deutlich genauer kalkulieren. Damit ermöglichen sich Angebote ohne individuelle Gesundheitsprüfung, da die mutmaßlich schlechteren Risiken das unterliegende Kollektiv nicht zu überlasten drohen. Vom Prinzip her ähnlich der betrieblichen Altersversorgung. Zusätzlich bieten die Anbieter regelmäßig die Möglichkeit, die Angebote auch für Familienangehörige der Mitarbeitenden zu öffnen.

Innovationen treiben den Markt

Doch woher sollen die Wachstumsimpulse für die bKV kommen und warum sollte sie gerade jetzt aus dem Schatten heraustreten? Hier sehen wir, gestützt durch unsere Studie, insbesondere drei Schwerpunkte.

1. Anbieter wandeln sich zu Partnern
Zum einen haben Anbieter von bKV-Lösungen den Trend der Zeit erkannt und wandeln sich immer mehr zu einem echten Partner und Gesundheitsdienstleister. Sie begleiten Unternehmen aktiv bei der Umsetzung eines BGM und liefern gleichzeitig eine Vielzahl (digitaler) Tools mit, um sich nahtlos in bestehende Systeme und Prozesse einzubinden. Dabei reicht die Leistungsfähigkeit der BGM-Lösungen von Informations- und Präventions-Services über digitale Lösungen und Gesundheits-Apps bis hin zu praktischer Unterstützung beim Arbeitsschutz, der Rehabilitation von erkrankten Beschäftigten oder der Bereitstellung eines betriebsärztlichen Diensts. Anbieter einer betrieblichen Krankenversicherung werden also von Produktlieferanten zu echten Gesundheitsdienstleistern für Unternehmen und deren Mitarbeitende.

2. Innovationen beim Angebot: Mehr und flexiblere Auswahl möglich
Zusätzlich wird, getrieben durch die generelle Verschiebung des Krankenversicherungsmarkts, die Aktivität im Vertrieb zunehmen. Besonders Versicherer werden hingehen und durch gezielte Kampagnen das Interesse im Markt weiter schüren und von fachlich gut ausgebildeten Verkäufern bearbeiten lassen.

Zusätzlich haben besonders Versicherer aus anderen Bereichen und Produkten gelernt und sind konsequent dabei, ihre Produktpaletten auch in der bKV zu modernisieren und für Arbeitgeber und Arbeitnehmer verständlicher zu gestalten. So erlauben kürzliche Innovationen beispielsweise die freie Wahl verschiedener Gesundheitsleistungen wie Zahnersatz, Heilmittel oder alternativer Behandlungsmethoden im Rahmen eines jährlichen Budgets, ohne ein festes Produkt wählen zu müssen.

3. Neue Spieler im Markt
Parallel erwarten wir als dritten großen Treiber die zunehmende Plattformökonomie, nicht nur, aber besonders im Versicherungssektor. Durch die letzten Monate hat sich die Digitalisierung in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen deutlich beschleunigt. Dies bringt insbesondere Vorteile für die Anbieter, die schrankfertige digitale (Portal-)Lösungen im HR-Bereich zur nahtlosen Integration in bestehende Unternehmenssysteme anbieten.

Da etablierte Anbieter oftmals (noch) nicht über passende Lösungen verfügen, wird dieser Trend die Relevanz für entsprechend fokussierte Ökosysteme deutlich steigern. Dies birgt Chancen für Anbieter großer Portallösungen, aber auch Start-ups oder innovative Versicherer, die aktiv in den Aufbau solcher Ökosysteme investieren.

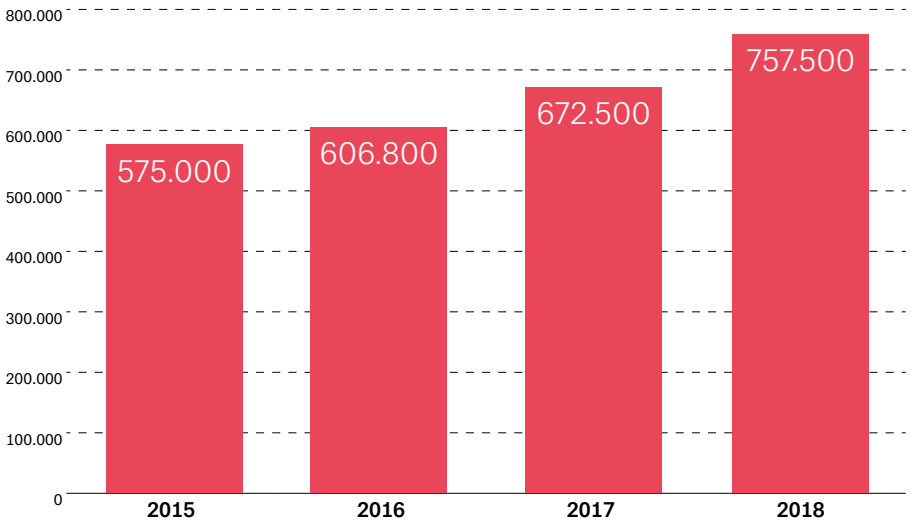
Diese Systeme bieten umfassende HR-Lösungen oder spezialisierte Benefit-Lösungen auf einer digitalen Plattform und bringen unter anderem innovative bKV-Anbieter als Partner (oder Investor) gleich mit. Die zunehmende Nutzung solcher Plattformen wird auch die Verbreitung und Visibilität von Benefits in Unternehmen weiter steigern.

DR. DIETMAR KOTTMANN ist Partner bei Oliver Wyman und verantwortet das Geschäft für Versicherungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Er betreut Mandate zu den Themen Strategie, Technologie, Digitalisierung sowie Optimierung von Betriebs- und IT-Funktionen für Kunden im Dienstleistungsbereich mit einem speziellen Fokus auf Versicherungen.

TOBIAS KLOSTERMANN ist Principal bei Oliver Wyman. Er betreut hauptsächlich Mandate bei europäischen Versicherungsunternehmen zur Entwicklung von Geschäfts- und Vertriebsstrategien, der Begleitung von Transformationsprogrammen sowie dem Management von großen (IT-)Programmen.

ROUGET PLETZIGER ist Principal bei Oliver Wyman. Er betreut vorwiegend Mandate bei europäischen Versicherungsunternehmen in den Bereichen der Produktgestaltung und Geschäftsmodellaufstellung in Schaden-/Unfallsparten.

So viele Mitarbeiter haben eine bKV



Quelle: Oliver Wyman, 2020

Fazit: bKV wird zum Wettbewerbsfaktor

Die bKV ist klar auf dem Vormarsch und die Dynamik in dem noch kleinen Markt wird in den nächsten Jahren rasant zunehmen. Durch die Änderung der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Behandlung wurden nun auch die letzten wirklichen Hinderungsgründe aus dem Weg geräumt. Die Corona-Krise mag das Momentum zu Beginn des Jahrs gebremst haben – hat auf der anderen Seite aber dem Thema der Gesundheitsförderung und dem Angebot (digitaler) Lösungen einen neuen Schub verliehen.

Alles in allem erwarten wir in den nächsten Jahren eine deutliche Verstärkung der Nachfrage – sowohl bei Unternehmen als auch bei Mitarbeitenden. Die bKV wird aus der Nische in die Breite wachsen und fester Bestandteil des Gesamtpakets eines Arbeitgebers werden – so wie heute noch zum Teil der klassische Dienstwagen. Für Unternehmen und besonders deren Personalverantwortliche bedeutet dies, sich ernsthaft und kurzfristig mit dem Angebot einer bKV, im Kontext der generellen Benefit-Strategie und idealerweise in Kombination mit einem wirksamen BGM, auseinanderzusetzen. Denn noch ist die bKV ein Wettbewerbsvorteil. Doch spätestens wenn eine kritische Masse an Unternehmen durchdrungen ist, ist sie „nur“ noch ein Hygienefaktor – und das Fehlen ein echter Nachteil.

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

GESUNDHEIT STÄRKT – MITARBEITER UND UNTERNEHMEN

Ihr Spezialist für gesunde Unternehmen, gesunde Führung und gesunde Mitarbeiter!

- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Lehrgänge
- Inhouse-Trainings
- Digitales Lernen
- Fachartikel uvm.

www.haufe-akademie.de/gesundheit

Neues vom Gesundheitsmarkt

Neue Leistungen und ein neuer Tarif für die bkV

Die betriebliche Krankenversicherung von Axa bietet bereits seit 2009 ein breites Spektrum an Produktlösungen, die vorhandene Lücken der gesetzlichen Krankenversicherung ausgleichen und für einen besseren Gesundheitsschutz sorgen sollen. Nun hat Axa die Gesundheitsleistungen für die Beschäftigten optimiert: Seit Kurzem entfällt beim Tarif Flexmed Privat Premium die Zahnstaffel in den ersten Versicherungsjahren. Im Krankenhaus wird in diesem Tarif ab sofort nicht nur die Chefarztbehandlung und die Unterbringung im Zweibettzimmer übernommen, sondern auf Wunsch des Patienten auch das Einzelzimmer. Außerdem, so berichtet der Versicherungsanbieter, sind jetzt auch laufende und angeratene Behandlungen mitversichert.

Für Unternehmen, die bei den Mitarbeiterangeboten eine individuelle Auswahl treffen und eigene Schwerpunkte bei den Leistungen setzen möchten, bieten sich die Flexmed Gesundheitsbausteine an. Mit dem neuen Tarif Flexmed Vorsorge Premium werden wichtige Vorsorgeleistungen und Impfungen wie zum Beispiel Schwangerschaftsvorsorge und Früherkennung von Darmkrebs bis zu 1.000 Euro pro Jahr erstattet. Bei einer Vielzahl an Untersuchungen ist die Abrechnung über Vorsorge-Coupons möglich, sodass Axa direkt die Bezahlung der Leistungen beim Arzt übernimmt. Die weiteren Bausteine umfassen unter anderem Leistungen für Sehhilfen, Heilpraktiker, Zahnersatz, Krankentagegeld oder einen Krankenhausaufenthalt. Alle Angebote können über digitale Tools und Plattformen verwaltet werden.

www.axa.de/geschaeftskunden

Foto: Dougal Waters / gettyimages.de

Elf Bausteine zur Absicherung

Die Allianz bietet Arbeitgebern elf Bausteine an, aus denen das Paket zur betrieblichen Krankenversicherung für die Mitarbeitenden zusammengestellt werden kann. Zur Auswahl stehen beispielsweise Tarife für eine bessere Absicherung beim Zahnersatz, umfassende Vorsorgeuntersuchungen, Chefarztbehandlung im Krankenhaus, Zuzahlungen für eine Brille oder Heilpraktikerbehandlungen. Ab zehn Mitarbeitenden kann der Arbeitgeber die Tarife frei kombinieren und das Paket damit auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Beschäftigten abstimmen. Für Unternehmen mit fünf bis neun Mitarbeitenden gibt es ein spezielles Angebot. Ein Einheitsbeitrag, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Berufsbild der Beschäftigten, soll zur Gleichbehandlung der Mitarbeitenden innerhalb einer bKV beitragen. Darüber hinaus verzichtet die Allianz bKV auf Zahnstaffeln in den Zahntarifen.
www.allianz.de/business

Gesundheitsbudgets

Unterschiedliche Budgetpakete für die betriebliche Krankenversicherung in einem Unternehmen bietet die Hallesche Krankenversicherung über den Tarif Feelfree an. Im Unterschied zu anderen Absicherungskonzepten kann dabei der Mitarbeiter selbst die Gesundheitsleistungen auswählen, die er benötigt. Zur Auswahl stehen fünf Pakete mit einem Gesundheitsbudget von 300 Euro bis 1.500 Euro pro Jahr, der Beitrag des Arbeitgebers pro Mitarbeiter beträgt dafür zwischen 9,95 und 49,95 Euro. Die Gesundheitsleistungen reichen von Brillen und Kontaktlinsen über Heilpraktiker bis hin zu Zahnbehandlung und Zahnersatz, vom Arzt verordnete Heilmittel oder Hilfsmittel. In allen Tarifen enthalten ist ein Gesundheitstelefon inklusive Facharzt-Terminservice, über das rund um die Uhr in 25 Sprachen medizinische Beratung eingeholt werden kann. Auch eine ärztliche Videosprechstunde wird angeboten.
www.bkvfeelfree.de

Statement

Wenn Fabriken plötzlich stillstehen

Aus drei Gründen werden Produktionsmaschinen regelmäßig gewartet: zur Erhöhung der Sicherheit, zur Steigerung der Verlässlichkeit und zur Verhinderung kostspieliger Reparaturen. Unternehmen investieren, um unangenehme Überraschungen zu verhindern, die Lebensdauer der Maschinen zu verlängern und ungeplante Kosten zu vermeiden. Und dennoch standen die Fabriken während der Corona-Krise plötzlich still. Weder beschädigte Maschinen noch Qualitätsmängel, sondern ein Virus hat Produktions- und Lieferketten unterbrochen und zu einem dramatischen Wirtschaftseinbruch geführt.

In Analogie zum Unterhalt der Maschinen sollen deshalb auch die Mitarbeitenden vermehrt und regelmäßig „gewartet“ werden. Wellbeing-Programme schießen wie Pilze aus dem Boden, Arbeitgeber kümmern sich um das psychische und physische Wohlbefinden ihrer Belegschaft. Innovative Versicherer ergänzen ihre Vorsorgelösungen durch Angebote mit Fokus auf die psychische Resilienz – ein Bereich, der bereits in den letzten zehn Jahren stark in den Vordergrund gerückt ist und nun aufgrund der durch die Pandemie verursachten ökonomischen Unsicherheit weitere Relevanz erfährt.

Wenn der Krise etwas Positives abgewonnen werden kann, dann die verbreitete Erkenntnis, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden für den Fortbestand eines Unternehmens gleichermaßen relevant ist wie die Einsatzfähigkeit der Produktionsmaschinen. Krankheitsbedingte Fehlzeiten nehmen auch unabhängig von Corona weiter zu, weshalb Arbeitgeber gut daran tun, sich intensiv um die Gesunderhaltung der Belegschaft zu kümmern. Damit Fabriken nicht plötzlich wieder stillstehen.

LUCAS MÜLLER ist CEO Elipslife Germany & Austria, Anbieter biometrischer Kollektivlösungen ergänzt durch präventive Maßnahmen.
www.elipslife.de

Schnelle Kursänderung im HR-Bereich

Es ist keine Seltenheit, dass sich bei Interim-Projekten im HR-Bereich die Aufgabenstellungen ändern oder erweitern. Bei der Schottel GmbH kam die Corona-Krise als weitere Herausforderung dazu. Dennoch konnte Interim-Managerin Yvonne Lange die Neuausrichtung der Personalstruktur und die Neuaufstellung des HR-Teams im geplanten Zeitrahmen abschließen.

Von Daniela Furkel

Fotos: Ulstein Group/Marius Beck Dahle; Schottel GmbH

Die Norwegische Werft Ulstein Group setzt ein Antriebssystem der Schottel GmbH beim Hochsee-Schiff Island Venture (links) ein. In anderen Ländern jedoch, insbesondere in Asien, ist die Nachfrage nach Schiffsantrieben zurückgegangen. Um die personellen Kapazitäten anpassen zu können, holte sich Schottel eine HR-Interim-Managerin ins Haus.

● Interim-Projekte im HR-Bereich haben häufig mit Restrukturierungen zu tun, aber auch mit der zeitweisen Übernahme von vakanten Personalleiterpositionen, mit Organisationsentwicklung und mit arbeitsrechtlichen Aufgabenstellungen. Auch die Konsolidierung der HR-Funktion nach Zusammenschlüssen ist häufig Gegenstand von Interim-Projekten. So unterschiedlich die jeweiligen Aufgabenstellungen, Unternehmensstrukturen und Branchen sind, die Projekte haben im Prinzip zwei Gemeinsamkeiten: Die Unternehmen benötigen für einen begrenzten Zeitraum externes Know-how und sie benötigen eine Person, die sie bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützt.

Anpassung an die veränderte Marktlage

Ganz ähnlich war die Ausgangslage bei der Schottel GmbH mit Hauptsitz in Spay am Rhein. Der international tätige Hersteller von Schiffsantrieben mit weltweit 950 Beschäftigten musste seine HR-Organisation neu aufstellen. Wegen einer veränderten Marktlage, vor allem im Ausland, stand das Unternehmen vor der Herausforderung, die personellen Kapazitäten und Strukturen in Deutschland und China anzupassen. Nach vielen Jahren des Wachstums stand das familiengeführte Unternehmen vor einer völlig neuen Situation: „Uns war von Beginn an klar, dass wir im Restrukturierungsprojekt im Personalwesen professionelle Unterstützung brauchten. Schließlich war das Unternehmen seit über 25 Jahren nicht mehr gefordert, derartige Maßnahmen umzusetzen. Das Personalwesen war nicht mit den rechtlichen und strategischen Aspekten in ausreichendem Maße vertraut“, beschreibt CEO Stefan Kaul die Ausgangslage.

Das war im Sommer 2019. „Zum damaligen Zeitpunkt wurde ein Spezialist oder eine Spezialistin gesucht, der oder die die Geschäftsführung des Unternehmens in diesem Prozess begleitet und eigenverantwortlich in die Verhandlungen mit Gewerkschaften und Betriebsratsgremien eintritt, die Planung des Projekts durchführt und das Ganze umsetzt“, berichtet Interim Managerin Yvonne Lange.

Externes Know-how an Bord holen

Yvonne Lange wurde von der Ludwig Heuse GmbH Interim-Management.de vorgestellt und startete Anfang August 2019 mit der Arbeit. Die Juristin arbeitet seit 2011 als Interim-Managerin. Seit über 20 Jahren ist sie im Personal-Business und bringt Erfahrungen sowohl aus dem operativen als auch dem strategischen HR-Management mit. Im Angestelltenverhältnis war sie viele Jahre für Private Equity Unternehmen tätig und hatte in dieser Zeit schon mit Aufgaben rund um Veränderungsprozesse und Restrukturierungen zu tun. Als sie sich selbstständig machte, hatte sie sich davon eigentlich versprochen, etwas mehr zeitliche Flexibilität zu haben. „Das hat nicht funktioniert“, gibt sie unumwunden zu. „Ich arbeite mehr als vorher.“ Dennoch: Zurück in das Angestelltenverhältnis will sie nicht mehr. Ihre klare Aussage ist: „Ich liebe meinen Beruf. Das Besondere daran ist, dass ich viele unterschiedliche Unternehmen und Branchen, Menschen und Führungskräfte kennenlerne.“

Für das Interim-Projekt bei Schottel war eine Person gefragt, die das Personalgeschäft von A bis Z kennt und bereits mehrere Veränderungsprozesse begleitet hat. Dazu Joachim Rupp, geschäftsführender Gesellschafter bei der Ludwig Heuse GmbH: „Interim-Manager sollen in ihren Mandaten oft schnelle und sichere Ergebnisse liefern. Nicht selten brennt es an mehreren Stellen und die Aufgabenstellungen sind häufig komplex. Nur mit einer umfassenden Erfahrung, weiterführendem Wissen und einer erprobten Führungskompetenz ist es möglich, aus einer Vielzahl von Lösungen die adäquate auszuwählen und rasch erfolgreich zu sein.“ Aus seiner langjährigen Erfahrung im

Frauen im Interim-Management

Frauen sind im Interim-Management eher selten. Laut dem Interim-Management-Report 2019 von Eo Executives sind nur knapp zehn Prozent aller Interim-Manager weiblich. Auch die Studie „Interim-Management-Markt 2020“ der Ludwig Heuse GmbH ermittelte mit zwölf Prozent einen geringen Frauenanteil in der Branche. Etwas anders sieht es bei HR-Projekten aus, die laut „Interim-Management-Markt 2020“ 14 Prozent aller Interim-Projekte ausmachen. Da im HR-Bereich viele Frauen tätig sind, ist dort der Anteil weiblicher Interim-Manager höher. Allerdings ist hierbei nach Führungsebenen zu differenzieren: Geht es darum, das HR-Basisgeschäft für ein Unternehmen für einen Zeitraum zu übernehmen, ist der Frauenanteil deutlich höher als auf Top-Management-Level.

Interim Management Providing weiß er, dass Aufgabengebiete während eines Mandats häufig ausgeweitet werden, weil sich Rahmenbedingungen, Zielstellungen oder Hintergründe ändern. „Erfolgreiche Interim-Manager haben im Laufe ihrer Projekte gelernt, sehr flexibel mit zusätzlichen und geänderten Aufgaben umzugehen. Im Vertragsverhältnis mit dem Kunden wird genau diese Flexibilität festgehalten“, sagt Joachim Rupp.

Die Kultur begreifen und schnell handeln

Wie bei den meisten Interim-Projekten war auch bei der Schottel GmbH schnelles Handeln gefragt. „Unsere Tätigkeit lebt von Schnelligkeit und Flexibilität im Denken und Handeln. Ich trete rasch in Gespräche mit Teams ein“, sagt Yvonne Lange. „Ich bin darauf angewiesen, dass mir die Mitarbeiter offen und positiv berichten, wo wir stehen und von welchem Punkt aus ich mit meinem Projekt starten kann.“ Rasch bildete sie ein Team, mit dem sie eng zusammenarbeitete. Zudem baute sie zu allen Stakeholdern – Betriebsrat, Geschäftsführung, Gewerkschaft, Eigentümer und dem eigenen Team – ein Kommunikationsverhältnis auf, damit sie bald in die eigentliche Aufgabe einsteigen konnte.

Aber es gilt nicht nur, gleich loszulegen, sondern auch die Kultur und Atmosphäre zu erspüren. „Zu allererst versuche ich, mir die Denke des Unternehmens zu eigen zu machen, ohne dabei eine Betriebsblindheit zu entwickeln. Wenn langjährige Manager aus einem Unternehmen mit solchen Aufträgen beschäftigt werden, stellen die interne Politik, Seilschaften und die Betriebsblindheit große Hindernisse dar. Das bringe ich als externe HR-Managerin nicht mit. Ich stehe nur für den Erfolg des Projekts“, nennt Yvonne Lange einen Vorteil des Interim-Managements. „Gleichzeitig arbeite ich extrem verbindlich und auf einer sehr hohen Vertrauensebene mit allen Ansprechpartnern. Dieses Vertrauen gilt es herzustellen, sonst könnte ich die Aufgaben nicht bewältigen“, berichtet sie.

Fachlich gesehen stellt Projektmanagement einen großen Teil der Arbeit eines Interim-Managers dar, so auch im aktuellen Fall: Die Interim-Managerin erstellte einen Zeitplan, definierte die Aufgaben und bestimmte die beteiligten Personen aus dem Unternehmen. Sie erstellte eine Timeline, damit die einzelnen Schritte sauber und strukturiert abgearbeitet werden konnten. Und sie stimmte sich laufend mit der Geschäftsführung ab, in deren Auftrag sie tätig war.

Ergebnisse des Interim-Projekts

- Neuaufstellung des HR-Teams im Hauptsitz und interne Besetzung eines neuen HR-Leiters.
- Einführung eines Personalmanagement-Systems für die deutschen Standorte.
- Schulung aller Führungskräfte, der Geschäftsführung, Mitbestimmung an den deutschen Standorten zu Veränderungsprozessen, Kommunikation und Arbeitsrecht.
- Festlegung der neuen Organisationsstruktur Deutschland und weltweit in enger Zusammenarbeit mit Führungskräften und Geschäftsführung.
- Definition der Ziele für die Kostenreduzierung (Personal- und Sachkosten).
- Ausarbeitung der Strategie für die anstehenden Verhandlungen gemeinsam mit der Geschäftsführung.
- Schließung des Produktionsstandorts in China (60 Beschäftigte) und Beratung der Geschäftsführung von Deutschland aus.
- Verhandlung einer Betriebsvereinbarung für zwei Standorte zum Stellenabbau mit den Betriebsräten und der IG Metall.
- Verhandlung eines Interessensausgleichs und Sozialplans für einen weiteren Standort mit den Betriebsräten und der IG Metall vor Ort.
- Über alle deutschen Standorte Aufstellung und Durchführung eines Modells der Frühverrentung.
- Begleitung von Betriebsversammlungen und Mitarbeiterversammlung und Schaffung eines neuen Dialogformats zwischen Geschäftsführung und Belegschaft.
- Umsetzung der geschlossenen Vereinbarungen an allen deutschen Standorten.
- Steuerung der internen und externen Kommunikation.
- Parallel Durchführung von personellen Einzelmaßnahmen.
- Sonderaufgabe: Implementierung eines Vertragsstandards für die internationalen Managing-Director-Funktionen weltweit.

Ein gemeinsames Ziel für alle

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse und Restrukturierung ist die Mitwirkung der Führungskräfte. Diese erreicht Yvonne Lange, indem sie die Führungskräfte über die einzelnen Schritte informiert und sie mitnimmt. „Das bekomme ich hin, wenn ich offen und verbindlich kommuniziere. Wichtig ist, dass alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben und dass es bei allen das gleiche Ziel ist“, sagt sie. Bei Schottel hielt die Juristin für die Führungskräfte zum Beispiel ein arbeitsrechtliches Training ab, damit sie Know-how für die späteren Situationen aufbauen konnten. Zusätzlich holte sie einen externen Trainer ins Unternehmen, der die Führungskräfte in der Gesprächsführung mit ihren Teams schulte: Wie spreche ich mit jemandem, den ich entlassen muss? Wie läuft ein solches Gespräch ab? Was habe ich zu beachten?

Die Gespräche mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft fanden ab September 2019 statt. Hierbei wurden Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene geschlossen, um an den drei deutschen Standorten Spay, Dörth und Wismar, an denen rund 700 Beschäftigte tätig sind, die Maßnahmen umsetzen zu können. „Als wir im neuen Jahr mit der Umsetzung begannen, kam Covid-19. Wir hatten Einzelmaßnahmen geplant und Mitarbeitergespräche terminiert, dann erfolgte der Lockdown. Das hat die ganze Lage komplexer gemacht“, sagt Yvonne Lange.

Und dann kam Covid-19

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Trotz Corona konnten alle Maßnahmen umgesetzt werden, selbst in der Krisenzeit wurden Mitarbeitergespräche geführt. CEO Stefan Kaul zieht seine Bilanz: „Das Restrukturierungsprojekt hatte von Beginn an mit

Kommunikation ist das A und O für Yvonne Lange. Die Führungskräfte holt die Interim-Managerin ins Boot, indem sie über alle Schritte offen informiert.

großen und immer wieder neuen Hürden von Seiten der Arbeitnehmervertretung und den Gewerkschaften zu kämpfen, sodass erst Ende Januar 2020 ein Durchbruch mit standortbezogenen Vereinbarungen erzielt werden konnte. Dann behinderte die einsetzende Corona-Pandemie die Umsetzung der Personalmaßnahmen. Mit sehr viel Konsequenz ist es aber dennoch gelungen, im Grunde alle Maßnahmen noch zum Abschluss zu bringen, sodass im April an allen Standorten der Abschluss der Personalmaßnahmen des Restrukturierungsprogramms zur Beruhigung der Belegschaft verkündet werden konnte." In der turnusgemäßen Aufsichtsratssitzung im Mai konnte der Geschäftsführer dann auch das Erreichen des Einsparungsziels vermelden.

Flexibel reagieren in der Krise

Die neuen Aufgabenstellungen, die durch die Corona-Krise ins Projekt kamen, sieht Yvonne Lange im Nachhinein als ein gutes Beispiel für die Flexibilität des Interim-Managements an. „Am 19. März, als das Thema für ganz Deutschland sehr deutlich vor der Tür stand, setzten wir uns zusammen und besprachen, wo aktuell der größte Bedarf des Unternehmens ist", erzählt sie. Als Lösung richtete man eine Krisen-Hotline für die Beschäftigten ein, die sieben Tage die Woche 24 Stunden erreichbar war. „Das war ich. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Covid-19-Verdachtsfällen Kontakt hatten oder erkrankt waren, konnten sich bei der Hotline melden", so Lange. „Diese Aufgabe war gar nicht vereinbart. Aber das spielte keine Rolle. Der Kunde hatte den Bedarf. Wir haben unser eigentliches Programm, die Restrukturierung, kurzzeitig unterbrochen. Nachdem der erste Peak der Corona-Krise vorbei war, haben wir unser ursprüngliches Programm weiter umgesetzt", fährt sie fort.

Zum Glück hatte sich nur ein Mitarbeiter mit dem Virus infiziert. Dennoch blieb die Pandemie nicht ohne Folgen für das Unternehmen. Die Service-Monteure, die normalerweise bei Kunden im Ausland, unter anderem in Asien, tätig sind, konnten monatelang nicht reisen. Deshalb musste ein Teil der Belegschaft in Kurzarbeit geschickt werden. Inzwischen ist die Kurzarbeit beendet, aber bei den Reisen gibt es weiterhin Restriktionen.

So geht es weiter

Der Hauptauftrag des Interim-Projekts war im Mai 2020 beendet, aber auch heute ist Yvonne Lange noch mit einigen Aufgaben für das Unternehmen beschäftigt, unter anderem fungiert sie als Sparringspartnerin für den neuen Personalleiter. Während des Interim-Projekts hatte Yvonne Lange zeitweise auch die Rolle als Head of HR inne. Sie führte unter anderem ein Personal-Management-System ein, begleitet von der notwendigen Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsweisen in HR. Mittlerweile hat ein interner Manager aus dem Unternehmen diese Rolle übernommen und wurde in den letzten Wochen des Interim-Projekts ausführlich eingearbeitet. „Das ist der ideale Abschluss eines Interim-Projekts", so Yvonne Lange.

Die Monate bei der Schottel GmbH stellen für Yvonne Lange insofern einen typischen Interim-Einsatz dar, weil sie sich auf Veränderungsprozesse, die Anpassung von Organisationsstrukturen und Restrukturierungen spezialisiert hat. Auch die Dauer des Projekts war klassisch. Weniger als sechs Monate sind nicht sinnvoll, da für die Umsetzung bis zum Ergebnis eine gewisse Zeit benötigt wird. „Es war ein besonders schöner Einsatz, weil ich das Umfeld des größeren Mittelstands schätze. Und es war mein erster Einsatz in einem privat geführten Unternehmen", blickt sie zurück und zieht ihr Fazit: „Ich liebe dieses mittelständische Umfeld, weil dort Dinge sehr schnell und direkt umgesetzt werden können. Wenn ich an einem kritischen Punkt war, konnte ich zum Telefon greifen, den Geschäftsführer anrufen und habe sofort eine Antwort bekommen."

Mittlerweile hat die Interim-Managerin einen Folgeauftrag für einen französischen Konzern abgeschlossen und wurde von einem neuen Kunden mit einem Mandat beauftragt. Sie ist weiterhin gut ausgelastet und kann ihr ursprüngliches Vorhaben, zwischendurch einige Wochen Pause einzulegen, mittelfristig wohl nicht umsetzen. Damit gehört sie aber auch zu den glücklichen Branchenvertretern, die von der Corona-Krise kaum betroffen sind. „Der Markt ist zwar nicht eingebrochen, aber ein Stück weit zurückgegangen. Und die Unternehmen tun sich schwer damit, Budgets für ein Interim-Management-Projekt freizugeben", sagt sie.

DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, würde gern einen Tag auf dem ersten Redaktionsschiff Deutschlands arbeiten, das im Berliner Regierungsviertel auf der Spree fährt – mit einem Antriebssystem von Schottel.

Harmlos verpackt

Sind tarifliche Zuschläge und Zulagen plötzlich europarechtswidrig? Eine EuGH-Vorlage könnte Sprengkraft besitzen.

Von Anne Dziuba

● Die Entscheidung des BAG vom 17.6.2020 (Az. 10 AZR 210/19) tarnt sich zunächst recht harmlos als bloße EuGH-Vorlage bezüglich der Berechnung von Mehrarbeitszuschlägen aus dem Zeitarbeitstarifvertrag. Das hat zunächst dazu geführt, dass diese Entscheidung außerhalb der Zeitarbeitsbranche relativ unbeachtet geblieben ist. Bei näherer Betrachtung hat die Vorlage jedoch erhebliche Sprengkraft für die gesamte tarifliche Zuschlagssystematik – über alle Branchen und Tarifverträge hinweg.

Kann die Anknüpfung der Zuschläge an tatsächlich geleistete Stunden ein Anreiz sein, auf Urlaub zu verzichten? Hintergrund der Vorlage war eine nach bisheriger BAG-Rechtsprechung unbeanstandete tarifliche Regelung im Manteltarifvertrag der Zeitarbeit, die Mehrarbeitszuschläge ab einer bestimmten Schwelle „geleisteter" Stunden vorsah.

Die Arbeitgeberin hatte aufgrund der tariflichen Regelung Urlaubszeiten als nicht „geleistet" bewertet und die für die Urlaubszeiten gutgeschriebenen Stunden daher auch für die Berechnung der Mehrarbeitszuschläge unberücksichtigt gelassen. Der Kläger wollte mit der Klage die Berücksichtigung auch der im Urlaub gutgeschriebenen Stunden erreichen. So weit so unspektakulär. Wie zuvor das Arbeitsgericht so hatte auch das LAG Hamm (Urteil v. 14.12.2018, Az. 13 Sa 589/18) die Klage aufgrund des eindeutigen Tarifwortlauts abgewiesen. Das Ergebnis scheint dem LAG Hamm so klar auf der Hand zu liegen, dass ihm die Begründung gerade einmal zwei schmale Absätze wert ist. Geleistet seien die Stunden im Urlaub eben gerade nicht und der Zweck der Tarifnorm sei ersichtlich, besondere tatsächliche Belastungen zu honorieren, wie sie im Urlaub eben gerade nicht bestehen.

Um die Ecke gedacht

Jedes andere Ergebnis erscheint auf den ersten Blick auch unsinnig, da Mehrarbeitszuschläge schon begrifflich an „mehr Arbeit" anknüpfen – also gerade das Gegenteil von Urlaubserholung.

Ganz so gradlinig dachte das BAG jedoch nicht. Wohl auch, weil dem BAG die EuGH-Entscheidungen zum Verfall von Urlaub (Urteile vom 6.11.2018, C-619/16, C-684/16), die die deutsche Urlaubsrechtsprechung kürzlich gründlich durcheinandergebracht haben, noch deutlich vor Augen standen, hat das BAG auch in Richtung Urlaub und Europarecht gedacht.

Hier hatte der EuGH in Abweichung von der bisherigen deutschen Rechtsprechung entschieden, dass Urlaub nicht verfällt, soweit der Arbeitgeber den Arbeitnehmer nicht ausdrücklich auffordert, den Urlaub zu nehmen und ihn auf den drohenden Verfall hinweist.

Anreiz, auf den Erholungsurlaub zu verzichten?

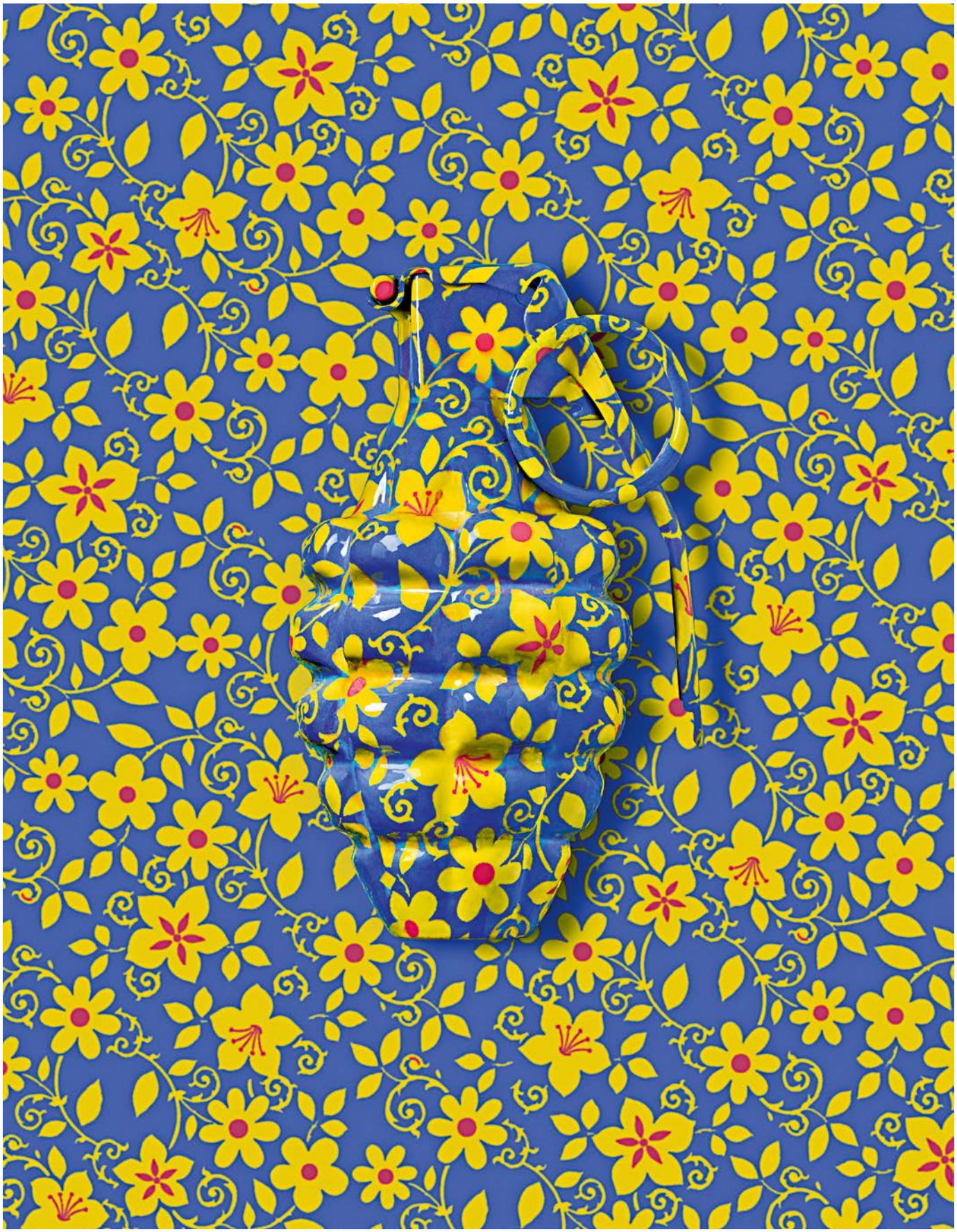
In der Entscheidung vom 6.11.2018, Az. C-619/16 stellt der EuGH jedoch nebenbei klar, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer auch nicht durch sonstige Umstände von der Inanspruchnahme des Urlaubs abhalten darf. Der EuGH führt dazu aus: „Zudem ist die Schaffung eines Anreizes, auf den Erholungsurlaub zu verzichten oder die Arbeitnehmer dazu anzuhalten, darauf zu verzichten, mit den [...] genannten Zielen unvereinbar, die mit dem Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub verfolgt werden und unter anderem darin bestehen, zu gewährleisten, dass der Arbeitnehmer zum wirksamen Schutz seiner Sicherheit und seiner Gesundheit über eine tatsächliche Ruhezeit verfügt. Demnach verstößt auch jede Praxis oder Unterlassung eines Arbeitgebers, die den Arbeitnehmer davon abhalten kann, den Jahresurlaub zu nehmen, gegen das mit dem Recht auf Jahresurlaub verfolgte Ziel."

Kann also auch die Tatsache, dass der Arbeitnehmer im Urlaub keine Mehrarbeitszuschläge erwirbt, ihn davon abhalten, Urlaub zu nehmen, womit die Tarifregelung gegen Unionsrecht verstieße?

Zunächst scheint diese Idee abwegig, da mit der Zulage ja gerade die Erschwernis durch die Arbeit vergütet werden soll und eine solche Regelung bislang wohl auch kaum einen Arbeitnehmer abgehalten hat, Urlaub zu nehmen. Allerdings wäre das nicht die erste EuGH-Entscheidung in Bezug auf Urlaub, die nach der deutschen Systematik nur schwer nachzuvollziehen ist.

Folgerichtig fragt nun das BAG beim EuGH an, ob Europarecht einer Regelung in einem Tarifvertrag entgegensteht, die für die Berechnung, ob und wie viele Stunden einem Arbeitnehmer Mehrarbeitszuschläge zustehen, nur die tatsäch-

Foto: Don Farrall/Gettyimages



lich gearbeiteten Stunden berücksichtigt und nicht auch die Stunden, in denen der Arbeitnehmer seinen bezahlten Mindestjahresurlaub in Anspruch nimmt.

Die Entscheidung des EuGH dürfte zum einen davon abhängen, wie unmittelbar ein solcher Anreiz sein muss, um gegen die europarechtlichen Vorgaben zum Mindesturlaub zu verstoßen. Kann jeder noch so mittelbare Anreiz (hier geht es um Mehrarbeitszuschläge, nicht um Urlaubsvorgaben selbst) Urlaub nicht zu nehmen, ausreichen, um die entsprechende Regelung unwirksam zu machen? Hier wird sicherlich eine Grenze zu ziehen sein, da sonst auch rein subjektive Motive des Arbeitnehmers schon genügen würden und die Bewertung nicht mehr praktikabel handhabbar wäre. Zum anderen stellt sich die Frage, ob vom EuGH nicht auch legitime Rechtfertigungen für negative Urlaubsanreize akzeptiert werden (hier zum Beispiel der Ausgleich für eine durch Mehrarbeit tatsächlich hervorgerufene Erschwernis). Immerhin hat der Mehrarbeitszuschlag auch einen Schutzeffekt für den Mitarbeiter, da er dazu führt, dass der Arbeitgeber durch die höheren Lohnkosten eher geneigt ist, Mehrarbeit zu vermeiden. Auch ist unklar, ob der negative Anreiz (sofern ein solcher hier denn vorliegt) vom Arbeitgeber selbst gesetzt werden muss. Nach der oben zitierten EuGH-Aussage klingt dies bislang so. Bei Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist aber der Arbeitgeber allein nicht Auslöser für diesen Anreiz, sondern eben die Tarifparteien bzw. Betriebsparteien. Bei Verbandstarifverträgen ist der Arbeitgeber noch nicht einmal am Abschluss der Regelung beteiligt. Das spricht meines Erachtens dafür, dass ein solcher - extern gesetzter – Anreiz nicht dem Arbeitgeber zur Last gelegt werden kann.

Allerdings ist die Aussage des EuGH, dass „jede Praxis“ des Arbeitgebers, die den Arbeitnehmer von der Inanspruchnahme des Urlaubs abhalten „kann“, gegen Unionsrecht verstößt, sehr klar und klingt nicht, als wäre der EuGH hier zu vielen Kompromissen bereit.

Übertragbarkeit der Frage auf Tarifverträge außerhalb der Zeitarbeit

Bei genauerer Betrachtung betrifft diese Entscheidung nicht nur die Tarifverträge der Zeitarbeit, sondern die gesamte Tariflandschaft über alle Branchen hinweg. Unterstellt, der EuGH käme zum Ergebnis, dass eine solche Regelung unionsrechtswidrig ist, stehen damit die Mehrarbeitszuschläge sämtlicher Tarifverträge auf dem Prüfstand, die an tatsächlich „gearbeitete“ Stunden beziehungweise „geleistete Stunden“ anknüpfen. Auch hier kommt eine Unwirksamkeit in Betracht, da eine europarechtskonforme Auslegung (also eine Auslegung dahingehend, dass auch gutgeschriebene Urlaubsstunden für die Grenzwerte zu berücksichtigen sind) nicht möglich ist. Weiter sind auch Tarifverträge betroffen, die vom Wortlaut her nicht ganz so klar sind, das heißt, die weder an geleistete noch an gearbeitete Stunden, sondern beispielsweise nur an eine bestimmte (Mehrarbeits)-Stundenzahl pro Woche anknüpfen, wenn auch dort die für Urlaub gutgeschriebenen Stunden außer Acht gelassen wurden. Hier besteht die Gefahr, dass das BAG – je nach Ausgang des EuGH-Verfahrens – zwar die tarifliche Regelung nicht für unwirksam erklärt, aber eine für die Arbeitgeberseite ungünstige und von den Tarifparteien nicht gewollte europarechtskonforme Auslegung vornimmt. Folge für die Arbeitgeber wäre eine erhebliche Verteuerung der Personalkosten.

> Diese Entscheidung betrifft nicht nur die Tarifverträge der Zeitarbeit, sondern die gesamte Tariflandschaft über alle Branchen hinweg.

Denkt man die Logik der BAG-Vorlage weiter, stünden gegebenenfalls nicht nur Mehrarbeitszuschläge, sondern alle Zuschläge und Zulagen auf dem Prüfstand, die an die tatsächliche Arbeitsleistung anknüpfen (Nacht-, Erschwernis-, Schmutzzulagen et cetera) und die bezüglich ihrer Entstehung oder bezüglich der Höhe an eine bestimmte Zahl geleisteter oder gearbeiteter Stunden anknüpfen. Auch all diese Zulagen und Zuschläge könnten den in Geldnöten befindlichen Arbeitnehmern – zumindest theoretisch – zur Erreichung bestimmter Schwellenwerte, ab denen Zuschläge anfallen, zur Weiterarbeit statt Urlaub veranlassen.

Auch hinsichtlich anderer Regelungen, wie etwa tariflichen Regelungen, die Zusatzleistungen ab einer bestimmten Anzahl von (tatsächlich geleisteten) Nachtschichten pro Jahr vorsehen, wären die gleichen Einwände – Abhalten von der Urlaubsinanspruchsnahme – denkbar.

In diesem Fall wäre jedoch die gesamte Tariflandschaft auf den Kopf gestellt. Entweder müssten Zulagen und Zuschläge so angepasst werden, dass sie auch im Urlaub entstehen – was erhebliche Mehrkosten bedeuten würde – oder Zuschläge nach der bisherigen Tarifsystematik werden zum Auslaufmodell.

Übertragbarkeit auf Boni, die von Umsatzzielen und Grenzwerten abhängen?

Auch die Erreichung bestimmter Grenzwerte, Benchmarks oder Umsatzziele als Anknüpfungspunkt für Bonuszahlungen oder variable Vergütungsbestandteile, könnten – realistisch betrachtet viel eher als die Mehrarbeitszuschläge – als „Anreiz, auf den Erholungsurlaub zu verzichten“ gewertet und damit unwirksam werden. Variable Vergütungsbestandteile und Bonuszahlungen machen – insbesondere im hochqualifizierten Bereich – einen nicht unerheblichen Teil der Vergütung aus. Wer am Jahresende kurz vor der Schwelle zur Erreichung der Bonusgrenze steht, gerät leicht in Versuchung die Schwelle durch Verzicht auf ein bis zwei Tage Urlaub noch zu erreichen und so mehrere zehntausend Euro zu erhalten. Dahinter steht eine ganz einfache Rechnung. Wie hoch ist die durchschnittliche Vergütung für einen Urlaubstag und wie hoch der Gewinn durch die Überschreitung der entsprechenden Grenzen beziehungsweise Umsatzziele? Fällt die Rechnung hier klar zugunsten der variablen Vergütung aus, dürfte – insbe-

sondere wenn die sprichwörtliche Möhre ganz knapp vor der Nase hängt – bei den allermeisten Arbeitnehmern der Bonuswunsch über das Erholungsbedürfnis siegen. Daher liegt eigentlich gerade in solchen Fällen, das Paradebeispiel des vom EuGH angesprochenen „Anreizes, auf den Erholungsurlaub zu verzichten" vor. Zwar betrifft dieser Fall vornehmlich den außertariflichen Bereich. Konsequent angewendet, würde ein strikter Urlaubsschutz des EuGH jedoch auch ganze leistungsbezogene Entlohnungssysteme zum Einsturz bringen. Dies betrifft sowohl individualvertragliche Regelungen, betriebliche Vergütungsordnungen als auch Tarifverträge mit den entsprechenden Grenzwerten. Ob das BAG dies bei seiner Vorlage bedacht hat oder ob sich das böse Erwachen womöglich erst nachträglich einstellt? Wie immer, wenn der EuGH die deutsche Urlaubsrechtsprechung auf den Kopf stellt, wäre dann das BAG zur Eingrenzung und Schadensbegrenzung gefragt.

Schadensbegrenzung durch Ausschlussfristen?

Eine Möglichkeit zur Schadensbegrenzung wäre beispielsweise durch die konsequente Anwendung von Ausschlussfristen gegeben. Eine solche Lösung scheint hier zumindest wahrscheinlich, soweit es sich nicht um die Frage nach den Urlaubsansprüchen selbst handelt, sondern um das Anfallen beziehungsweise die Höhe echter Zahlungsansprüche (die Mehrarbeitszuschläge, der Bonus et cetera).

Was aber ist mit dem Urlaub, den der eifrige leistungswillige Arbeitnehmer mit leistungsbezogener Vergütung aufgrund der Möhre vor der Nase nicht genommen hat? Ein Beispiel: Der mustergültige Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer vorbildlich aufgefordert, Urlaub zu nehmen und ihn korrekt auf Verfallsfristen et cetera hingewiesen. Was aber, wenn der Arbeitnehmer Jahre später im Streitfall geltend macht, er habe zur Erreichung des Umsatzzieles gar keine andere Wahl gehabt, als auf einen Teil seines Urlaubs zu verzichten? Liegt ein Anreiz vor, der den Arbeitnehmer unrechtmäßig vom Urlaub abgehalten hat? Ist dieser Urlaub aufgrund der leistungsabhängigen Vergütung nun nicht am Jahresende verfallen? In diesem Fall entstünde zu Beginn des Folgejahres ein kumulierter Urlaubsanspruch. Diesen wiederum kann selbst unser Musterarbeitgeber jedoch nicht durch ordnungsgemäßen Hinweis am Jahresende dem Verfall zuführen. Da er nicht weiß, ob der Urlaub aus dem Vorjahr dem Verfall unterliegt oder nicht, kann er auch keinen ordnungsgemäßen Hinweis auf den Urlaubsanspruch erteilen. Ein Hamsterrad ohne Ausweg? Es bleibt zu hoffen, dass das BAG der Kumulation von Urlaubsansprüchen irgendwann Grenzen setzt, wie dies auch bei dauererkrankten Arbeitnehmern erfolgt ist. Auch hier wäre eine Regelung denkbar, dass der Urlaub jedenfalls 15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres verfällt.

Praxistipp: Strengere Regelungen zum Verfall des Mehrurlaubs

Bis dahin bleibt Arbeitgebern und Tarifparteien nur die Möglichkeit zur Schadensbegrenzung. Durch die saubere Trennung von gesetzlichem Mindest- und (tarif-)vertraglichem Mehrurlaub und daran anknüpfenden strengeren Verfallfristen für den vertraglichen Mehrurlaub, lässt sich das Risiko erheblich verringern. Die EuGH-Vorgaben beziehen sich nur auf den gesetzlichen Mindesturlaub. Daher ist eine strengere Verfallregelung für den Mehrurlaub EU-rechtskonform möglich.

Von dieser Möglichkeit wird allerdings in Arbeitsverträgen und Tarifverträgen immer noch viel zu wenig Gebrauch gemacht. Wird der Verfall von vertraglichem Mehrurlaub nicht separat geregelt, folgt nach der Rechtsprechung der Mehrurlaub dem Schicksaal des gesetzlichen Mindesturlaubs. ▬

DR. ANNE DZIUBA ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Beiten Burkhardt Rechtsanwälte mbH in München.

+Babbel
FÜR UNTERNEHMEN

JETZT NEU
Gruppenunterricht via Video mit Babbel Live
So lernt Ihr Team online eine Fremdsprache

VON OFFLINE ZU ONLINE:
Unser kostenloses E-Book erklärt, wie Ihr Unternehmen digitales Sprachenlernen erfolgreich einführt. ↘ bit.ly/sprachlern-guide

www.babbelfuerunternehmen.de

● Die Papierform der Bewerbungsunterlagen war ansprechend, die Bewerberin kann sich im Vorstellungsgespräch gut darstellen und wird eingestellt. Bei Einarbeitung und Einführung in den Kollegenkreis stellt sich heraus, dass sie für den Job nicht geeignet ist. Der Lebenslauf war „aufgehübscht“ und im Bewerbungsgespräch wies die Bewerberin beeindruckende Schauspieltalente auf.

Background-Checks und Mitarbeiterkontrolle in den sozialen Medien

Solche finanziell und emotional kostspieligen Fauxpas können Arbeitgeber häufig vermeiden, indem sie vor Bewerbungsgespräch und Einstellung Background-Checks der Bewerber durchführen. Der Background-Check im Internet kann durch einfache Suchmaschinen-Recherche oder durch Recherche in sozialen Netzwerken erfolgen, die berufsbezogen (etwa Xing oder Linkedin) oder freizeitbezogen (etwa Facebook oder Instagram) sein können. Es gilt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

Berufsbezogene Netzwerke nutzen Arbeitgeber aber auch gerne für die eigene aktive Suche nach geeigneten Bewerbern. Im „War for Talent“ sind Arbeitgeber ihren Konkurrenten gegenüber besonders gut gewappnet, wenn sie sich nicht nur auf die Anziehungskraft der eigenen Website, auf Werbung, eigene Stellenausschreibungen und die Dienstleistungen von Headhuntern verlassen, sondern sich selbst auf Personalsuche begeben.

Nicht nur bei der Personalauswahl, sondern auch bei der Personalentwicklung nutzen Arbeitgeber soziale Netzwerke und das sonstige Internet: zur Kontrolle des Verhaltens ihrer Mitarbeitenden. Der erhebliche Imageschaden des Arbeitgebers, den Äußerungen seiner Mitarbeitenden verursachen können, soll dadurch möglichst vermieden oder zumindest begrenzt werden. Den mühsam aufgebauten Ruf des eigenen Unternehmens können etwa rassistische Äußerungen eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin, der mit dem Unternehmen assoziiert wird, leicht ruinieren. Darüber hinaus gilt es, eine Schädigung des Unternehmens zu verhindern oder zu begrenzen, die etwa durch Weitergabe von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen in sozialen Netzwer-

Die Recherche in den sozialen Medien und im sonstigen Internet ist mittlerweile aus Personalauswahl und Personalentwicklung nicht mehr wegzudenken. Doch wie sieht das rechtlich aus? Wo lauern die Fallstricke?

Der Chef liest mit

Von Manteo Eisenlohr und Sonja Günther

ken verursacht wird, durch Verletzung von Urheber- und Markenrechten, durch unerlaubte Konkurrenztätigkeit von Mitarbeitenden oder durch wettbewerbsrechtliche Verstöße.

Doch bei der Recherche auf sozialen Netzwerken und im sonstigen Internet lauern zahlreiche rechtliche Fallstricke. Nicht alles, was technisch möglich und aus Unternehmersicht sinnvoll ist, ist auch (datenschutz-)rechtlich zulässig. Bei Verstößen gegen Datenschutzrecht drohen hohe Bußgelder. Zudem: Welche Äußerungen von Mitarbeitern in sozialen Netzwerken muss der Arbeitgeber noch hinnehmen, welche kann er verbieten? Welche Konsequenzen darf der Arbeitgeber aus aufgedecktem Fehlverhalten ziehen? Wann darf er fristlos kündigen, wann muss er zunächst abmahnen?

Einwilligung?

Personenbezogene Daten darf das Unternehmen bei der Recherche im Netz nur dann erheben, wenn die betroffene Person in die Datenerhebung und -verarbeitung freiwillig eingewilligt hat oder dies für die Entscheidung über die Einstellung des Bewerbers erforderlich ist oder zur Kontrolle des Mitarbeiters, um eine Rufschädigung des Unternehmens zu verhindern.

Eine Einwilligung des Bewerbers in einen Background-Check hilft allerdings nicht weiter. Weil sie notwendig ist, um überhaupt am Bewerbungsprozess weiter teilnehmen zu dürfen, gilt sie als unfreiwillig abgegeben. Nach Begründung des Anstellungsverhältnisses kann der Arbeitgeber jedoch versuchen, eine freiwillige Einwilligung des Mitarbeiters zur Erhebung seiner personenbezogenen Daten etwa auf sozialen Netzwerken einzuholen. Seine Einwilligung kann der Mitarbeiter jedoch stets für die Zukunft widerrufen. Ist ein Betriebsrat vorhanden, empfiehlt es sich, zu diesem Zweck eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Aber auch hier gibt es Grenzen. Eine flächendeckende Datenerhebung über die Mitarbeiter etwa würde zu stark in ihre Privatsphäre eingreifen.

In den meisten Fällen muss daher die Datenerhebung bei der Recherche im Internet und in sozialen Netzwerken für die Einstellung des Bewerbers oder die Kontrolle des Mitarbeiters erforderlich sein. Dem Informationsinteresse des Arbeitgebers steht das Interesse des Bewerbers oder des Mitarbeiters gegenüber, zu bestimmen, welche personenbezogenen Daten er gegenüber seinem (künftigen) Arbeitgeber offenlegen (Vertraulichkeit der Daten) und wie er sich in sozialen Medien über seinen Arbeitgeber oder sein Arbeitsverhältnis äußern möchte.

Wichtiges Kriterium: Erforderlichkeit der Datenerhebung

Nur dann, wenn das berechtigte Informationsinteresse des Arbeitgebers die geschützten Interessen des Bewerbers oder Mitarbeiters überwiegt, ist die Datenerhebung in sozialen Netzwerken und im übrigen Internet erforderlich. Dabei „darf" der Arbeitgeber in der digitalen Welt nicht mehr als in der analogen. Er darf beispielsweise keine Informationen zu einer potentiellen Schwangerschaft einer Bewerberin einholen, er darf Informationen zur Partei- und Religionsangehörigkeit oder zu Vorstrafen des Bewerbers, soweit sie für die Art des Arbeitsplatzes nicht relevant sind, nicht erheben. Ganz grundsätzlich müssen die recherchierten Informationen für die Beurteilung der Eignung des Bewerbers relevant sein. Zu weit ginge es, wenn der Arbeitgeber durch Internetrecherche ein umfassendes Persönlichkeitsprofil des Bewerbers erstellen wollte.

Das Interesse des Arbeitgebers, das Mitarbeiterverhalten in sozialen Netzwerken zu kontrollieren, um eine Geschäftsschädigung des Unternehmens zu vermeiden, ist nur berechtigt, wenn ein konkreter Verdacht besteht, dass der Mitarbeiter seine vertraglichen Pflichten nicht unerheblich verletzt hat. Dabei muss der Arbeitgeber die Kontrolle in aller Regel offen durchführen. Eine heimliche Überwachung etwa durch Nutzung von „Fake-Accounts" ist nur in seltenen Ausnahmefällen bei einer besonders schweren Pflichtverletzung und akuter Beweisnot gerechtfertigt. Stichprobenartige Kontrollen durch vorübergehende Speicherung der Verlaufsdaten eines Internetbrowsers können auch präventiv zulässig sein.

Abgestufte Datenvertraulichkeit

Ob das Informationsinteresse des Arbeitgebers das Interesse des Bewerbers oder Mitarbeiters an der Vertraulichkeit seiner Daten überwiegt, ist für jeden Einzelfall zu beurteilen. Gleichwohl lassen sich Leitlinien aufstellen. Das Vertraulichkeitsinteresse des Betroffenen beurteilt sich nach Verbreitungsgrad und Verbreitungszweck der Information. Grundsätzlich ist die Kommunikation umso vertraulicher, je kleiner der Empfängerkreis ist und je größer die Kontrolle ist, die der Arbeitnehmer über ihre Verbreitung hat. In sozialen Netzwerken etwa ist die Privatnachricht am vertraulichsten, dann die Nachricht in der geschlossenen und dann der offenen Gruppe.

Informationen, die der Bewerber oder Mitarbeiter öffentlich zugänglich gemacht hat – etwa in Form von Blogbeiträgen, Artikeln, Kommentaren in öffentlichen Foren oder Podcasts, darf der Arbeitgeber in der Regel bei berechtigtem Interesse durch Internetrecherche ermitteln.

Berufs- oder Freizeitbezug des Netzwerks

Relevante personenbezogene Daten über den Bewerber wird das Unternehmen auch auf berufsbezogenen Netzwerken erheben dürfen. Auch wenn der Bewerber die Daten nur Mitgliedern des Netzwerks zugänglich macht, dient sein Profil doch gleichsam als „elektronische Visitenkarte", gerade beruflichen Zwecken. Ob ein Unternehmen auf berufsbezogenen Netzwerken auch dann aktiv nach geeigneten Bewerbern suchen und diese ansprechen darf, wenn sie nicht explizit angegeben haben, auf Stellensuche zu sein, ist noch nicht geklärt. Insofern ist also eher Zurückhaltung geboten. In jedem Fall darf das Unternehmen auch hier nicht unter einem Pseudonym oder anonymisiert auftreten. Personalverantwortliche sollten daher zu Recruiting-Zwecken eigene Accounts einrichten, die sie klar als Repräsentanten des Unternehmens ausweisen. Handelt es sich hingegen um freizeitorientierte Netzwerke, so überwiegt in der Regel das Vertraulichkeitsinteresse des Bewerbers oder Mitarbeiters. Ausnahmsweise wird das Informationsinteresse des Unternehmens überwiegen, wenn der Bewerber seinen Facebook-Account offensichtlich zu Bewerbungszwecken ausgestaltet hat. Zudem dürfte die Recherche in freizeitbezogenen Netzwerken bei Bewerbern auch zur Überprüfung von Ungereimtheiten im Lebenslauf erfolgen und bei Mitarbeitern zur Kontrolle eines

konkreten Verdachts geschäftsschädigender Äußerungen oder sonstigen nicht unerheblichen pflichtwidrigen Verhaltens. Auch für die Frage, inwiefern ein Mitarbeiter sich in sozialen Netzwerken über seinen Arbeitgeber kritisch privat äußern darf, ohne gegen seine vertragliche Rücksichtnahmepflicht zu verstoßen, ist sein Vertraulichkeitsinteresse relevant: je vertraulicher die Meinungsäußerung, desto schutzwürdiger.

Rücksichtnahmepflicht des Mitarbeiters auch in sozialen Medien

Umgekehrt gilt: Je weniger vertraulich die Äußerung, desto eher beeinträchtigt sie die Geschäftsinteressen des Arbeitgebers. Beispielsweise können kritische Äußerungen in beruflichen Netzwerken dem Arbeitgeber mehr schaden als solche in freizeitorientierten Netzwerken. Zudem ist die Beeinträchtigung umso größer, je mehr der Mitarbeiter als Repräsentant des Arbeitgebers wahrgenommen wird.

Beabsichtigt der Mitarbeiter, Rechtsverstöße des Arbeitgebers oder Missstände im Betrieb aufzudecken, so muss er sich zunächst innerbetrieblich um Abhilfe bemühen und dabei unternehmenseigene Hinweisgebersysteme nutzen. Nur wenn ein vorheriger innerbetrieblicher Dialog unzumutbar oder offensichtlich aussichtslos ist, darf der Mitarbeiter den Missstand publik machen.

Arbeitsrechtliche Konsequenzen

Welche Konsequenzen darf der Arbeitgeber aus der rufschädigenden Meinungsäußerung in sozialen Netzwerken, der Verletzung von Geschäftsgeheimnissen oder von Urheberrechten sowie bei wettbewerbsrechtlichen Verstößen ziehen? Dies hängt wesentlich vom Gewicht der damit einhergehenden Geschäftsschädigung ab. Das schärfste Schwert stellt die fristlose Kündigung dar. Diese ist gerechtfertigt, wenn dem Arbeitgeber im Einzelfall unter Abwägung aller Umstände die Fortführung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann.

Als besonders schwerwiegend bewerten die Gerichte volksverhetzende und rassistische Äußerungen sowie die Belästigung anderer mit sexuell obszönen

DR. MANTEO EISENLOHR ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Arbeitsrechtskanzlei Altenburg in Berlin.

SONJA GÜNTHER ist ebenfalls Rechtsanwältin bei Altenburg in Berlin

Inhalten oder unangemessene sexuelle Kontaktaufnahmen in freizeitbezogenen sozialen Medien. In derartigen Fällen ist eine fristlose Kündigung in der Regel gerechtfertigt. Sie ist auch wirtschaftlich und prozesstaktisch ratsam. Mit ihr distanziert sich der Arbeitgeber von der rufschädigenden Äußerung und begrenzt damit den Imageschaden soweit wie möglich. Auch verdeutlicht der Arbeitgeber so, dass ihm die weitere Beschäftigung des Mitarbeiters unzumutbar ist. Zu beachten ist, dass eine mehrdeutige Äußerung nicht vorschnell als rassistisch gewertet werden darf. Stattdessen muss zugunsten des Arbeitnehmers eine entlastende Deutungsvariante zugrunde gelegt werden, wenn diese nicht fernliegt.

Einen etwas geringeren Schweregrad haben nach aktueller Rechtsprechung beleidigende Äußerungen gegenüber Arbeitgeber oder Kollegen sowie der Geheimnisverrat. Ob sie eine fristlose Kündigung rechtfertigen, ist nicht nur von ihrem Schweregrad abhängig, sondern auch von der sozialen Schutzwürdigkeit des Mitarbeiters (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Umfang der Unterhaltspflichten, Lebensalter, Schwerbehinderung). Weiterhin ist relevant, in welchem Maß dem Mitarbeiter die Pflichtverletzung vorwerfbar ist (Schädigungsabsicht? Kenntnis der Pflichtverletzung wegen vorheriger Abmahnungen oder Social Media Guidelines?) und inwiefern er sich im Nachhinein hinsichtlich seines Fehlverhaltens einsichtig zeigt, entschuldigt und zur schnellen Beseitigung seiner Äußerung beiträgt. Ähnlich schwer wiegen dürfte auch die Weitergabe von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen, die Verletzung von Urheberrechten, vertragswidrige Konkurrenztätigkeiten sowie wettbewerbsrechtliche Verstöße. Je nachdem, wie das Ergebnis der Abwägung ausfällt, kann hier zunächst nur eine Abmahnung angebracht sein. Erst dann, wenn diese erfolglos ist, könnte bei wiederholter Pflichtverletzung ordentlich gekündigt werden.

Prävention durch Social Media Guidelines und Schulungen

Gut beraten ist, wer bereits präventiv tätig wird und nicht erst abwartet, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist.

Um geschäftsschädigendem Verhalten von Mitarbeitern in sozialen Netzwerken vorzubeugen, empfiehlt es sich insbesondere, Social Media Guidelines zu schaffen. Darin sollten Arbeitgeber entsprechend den soeben gemachten Ausführungen darauf hinweisen und konkretisieren, welches Verhalten auf sozialen Netzwerken verboten ist und welche Kontrollmaßnahmen der Arbeitgeber unter welchen Umständen durchführen darf. Zudem sollten die Guidelines Handlungsempfehlungen zum Umgang mit sozialen Medien enthalten. Ist ein Betriebsrat vorhanden, sollte er zumindest dann beteiligt werden, wenn die Guidelines nicht nur die ohnehin bestehenden Pflichten des Mitarbeiters klarstellend wiedergeben, sondern sie auch konkretisieren. Überdies wird die Beteiligung des Betriebsrats die Akzeptanz der Guidelines unter den Mitarbeitern erhöhen. Andernfalls können Arbeitgeber Social Media Guidelines auch mit dem jeweiligen Mitarbeiter als Ergänzung zum Arbeitsvertrag vereinbaren oder, soweit rein klarstellender und empfehlender Natur, auch per Direktionsrecht einführen.

Auch kann es sinnvoll sein, Mitarbeiterschulungen etwa zur Gestaltung von Profilen und zum richtigen Verhalten in beruflichen Netzwerken anzubieten. Ein professioneller Auftritt der Mitarbeiter kann hier auch für den Arbeitgeber zur Steigerung seiner Sichtbarkeit auf dem Markt gewinnbringend sein.

HAUFE.

GEBÜNDELTES FACHWISSEN FÜR DAS GANZE UNTERNEHMEN

Seit mehr als 15 Jahren setzt Herco auf Haufe Business Office

Herco – die Experten in der Wasseraufbereitungstechnik mit über 70 Jahren Know-how – entwickeln, produzieren und vertreiben Standard- und kundenspezifische Lösungen mit hoher Zuverlässigkeit, Qualität und Nachhaltigkeit.

Die innovative Membrantechnologie von Herco wird weltweit erfolgreich eingesetzt, um exzellentes Wasser für nahezu jede Anwendung in Industrie und Medizin zu liefern. Dieser Qualitätsanspruch spiegelt sich auch in den internen Prozessen des Unternehmens wider. Deshalb setzen Personalleiterin Silke Höfer und ihre Kollegin aus der Finance-Abteilung auf die Komplettlösung Haufe Business Office als Fachdatenbank für die Bereiche Personal, Finance und Steuern.

DER HR-BEREICH WIRD IMMER KOMPLEXER

Es fallen Aufgaben aus dem kompletten Themenspektrum der Personalarbeit an, von der Abrechnung der Löhne bis zur Zeugniserstellung. Deshalb muss man sich laut Silke Höfer auf gute Nachschlagewerke, wie das Haufe Business Office, verlassen können. Schließlich könne niemand alles wissen.

Gleichzeitig ist es in einer interessanten Branche, in der eine Verbindung aus Wasser und Technik entsteht, wichtig, die „richtigen" Menschen als Mitarbeiter zu gewinnen, sie für Herco zu begeistern und dadurch zu motivieren, das Unternehmen weiter voranzubringen.

SEIT 15 JAHREN HAUFE BUSINESS OFFICE IM EINSATZ

Die Lizenz durfte sie von ihrem ehemaligen Unternehmen im laufenden Lizenzjahr übertragen. Herco verwendet das Haufe Business Office nun bereits seit über 15 Jahren erfolgreich. Neben Silke Höfer nutzt auch die Bilanzbuchhalterin des Unternehmens das Haufe Business Office häufig.

In beiden Abteilungen kommt das Produkt sowohl bei der Suche nach detaillierten Informationen als auch zum kurzen Gegencheck von Sachlagen mehrmals wöchentlich zum Einsatz.

BESONDERS VORTEILHAFT AM HAUFE BUSINESS OFFICE FINDET FRAU HÖFER DIE KOMBINATION AUS DEN FACHGEBIETEN PERSONAL, FINANCE UND STEUERN:

„So versichern wir uns zum Beispiel der korrekten Steuerbehandlung laut BMF, egal ob im Finance-Bereich hinsichtlich der Umsatzsteuer bei Dreiecksgeschäften und internationaler Rechnungsstellung oder im HR-Bereich bezüglich der korrekten Versteuerung der Zuwendungen an die Mitarbeiter. Sowohl Berechnungstools als auch Arbeitshilfen und Gesetzestexte nutzen wir ständig, um bei den Betriebsprüfungen des Finanzamtes gut zu bestehen. Die Anforderungen sind mittlerweile so umfangreich geworden, dass ein Nachschlagewerk wichtig ist, das kurze und klare Antworten gibt. So können wir effizient im Tagesgeschäft bleiben."

„RECHTSSICHER, EFFIZIENT UND STETS AKTUELL"

Da der Zugriff auf das Produkt auch über das Internet möglich ist, können alle Informationen auch aus dem Homeoffice oder bei Tätigkeiten außer Haus abgerufen werden. Auch Mitarbeiter in Elternzeit können auf diese Weise auf dem Laufenden bleiben.

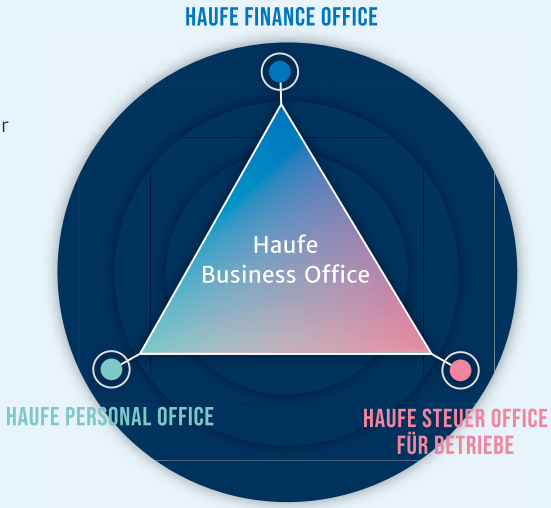
Alles in allem hat die moderne Fachdatenbank gepaart mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis bei Herco komplett überzeugt.

UNSER TIPP: ÜBERZEUGEN AUCH SIE SICH!

Haufe Business Office ist die einzigartige 3-in-1-Lösung für Ihr erfolgreiches Unternehmen.

+ **Gebündeltes Fachwissen** zu Rechnungswesen, Personal und Steuern
+ Maximale Unterstützung durch **praktische Arbeitshilfen**
+ **Optimales Preis-Leistungs-Verhältnis**

Jetzt **4 Wochen kostenlos testen** und von den Vorteilen überzeugen!



Jetzt mehr erfahren:

www.haufe.de/komplettloesung

Zurück ins Büro!

Seit dem Ausbruch des Coronavirus arbeiten deutlich mehr Menschen im Homeoffice als zuvor. Mitte März arbeitete nahezu die Hälfte aller Beschäftigten zu Hause. Nun kehren die Mitarbeitenden in vielen Unternehmen wieder an ihre betrieblichen Arbeitsplätze zurück. Doch was ist, wenn sie das gar nicht wollen?

Von Frank Walk

● Laut einer Studie des Münchner IFO-Instituts wollen 54 Prozent der befragten Unternehmen das Homeoffice für ihre Mitarbeitenden auch nach der Krise stärker etablieren. Trotzdem werden wohl nur die wenigsten Firmen so weit gehen, alle Beschäftigten auf unbestimmte Zeit nur noch im Homeoffice arbeiten zu lassen. Viele Unternehmen dürften sich für einen Mix aus einer Tätigkeit von zu Hause und dem Arbeiten im Betrieb entscheiden. Dementsprechend haben zahlreiche Unternehmen in den zurückliegenden Wochen im Zuge der Lockerungen die etappenweise Rückkehr ihrer Mitarbeitenden an den betrieblichen Arbeitsplatz in die Wege geleitet.

Pflicht zur Rückkehr?

Auf der Seite der Beschäftigten hält sich das Interesse in Grenzen, wieder (ausschließlich) am betrieblichen Arbeitsplatz zu arbeiten. Die Zurückhaltung der Mitarbeitenden lässt sich nicht allein mit der Angst vor einer Ansteckung erklären. Vielmehr scheint es so zu sein, dass viele Mitarbeitenden sich gut mit der Situation arrangiert haben. Trotz des erschwerten Austauschs mit Kollegen und eventueller Ablenkung durch Kinder im Homeschooling ist ein Großteil davon überzeugt, zu Hause zumindest genauso effizient oder gar effizienter zu arbeiten als im Betrieb.

Interessenkonflikte sind absehbar: einerseits der Arbeitgeber und Führungskräfte, die – zumindest teilweise – die Rückkehr an den betrieblichen Arbeitsplatz wünschen, andererseits die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, welche die Vorteile des einmal eingeführten Homeoffices nicht – vollständig – aufgeben möchten.

Das wirft die Frage auf, wie sich der Rückruf an den betrieblichen Arbeitsplatz eigentlich rechtlich darstellt. Oftmals wurde die Arbeit im Homeoffice im Zuge des Lockdowns ohne detaillierte Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingeführt. In vielen Fällen wurden allenfalls kurze Zusatzverträge, meist aber überhaupt keine ausdrücklichen Vereinbarungen zur Arbeit im Homeoffice getroffen.

Wie und unter welchen Voraussetzungen die Tätigkeit im Homeoffice ganz oder teilweise wieder beendet werden kann, hängt zunächst einmal davon ab, auf welcher Rechtsgrundlage die Tätigkeit im Homeoffice erbracht wird bzw. eingeführt wurde.

Rechtliche Grundlage der Tätigkeit im Homeoffice

Typischerweise sind Vereinbarungen zu der Frage, ob der Mitarbeiter die Arbeit ganz oder teilweise im Homeoffice erbringen kann, Bestandteil des Arbeitsvertrags oder von Zusatzvereinbarungen. Spezielle gesetzliche Regelungen zur Tätigkeit im Homeoffice existieren aktuell nicht, obwohl die Einführung eines gesetzlichen Anspruchs auf Arbeit im Homeoffice politisch gefordert wird. Tarifverträge enthalten bislang keine Ansprüche auf Gewährung von Homeoffice. Freiwillige Betriebsvereinbarungen sind, soweit ein Betriebsrat existiert, möglich. Üblicherweise sehen sie jedoch eine beiderseitige Freiwilligkeit und den Abschluss einer Zusatzvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor. Im Übrigen regeln sie meist die Rahmenbedingungen, wie den Arbeitsschutz und die Ausstattung des Homeoffice.

Während also normalerweise eine ausdrückliche Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen die Grundlage für die Einführung von Homeoffice-Tätigkeit ist, wurden im Zuge der Covid-19-Pandemie jedoch oft keine ausdrücklichen Vereinbarungen getroffen. Der Wechsel ins Homeoffice vollzog sich in vielen Fällen entweder auf Basis einer stillschweigenden Vereinbarung oder aufgrund einer Anordnung des Arbeitgebers.

Dabei ist durchaus fraglich, ob der Arbeitgeber durch Ausübung seines Weisungsrechts überhaupt für den Arbeitnehmer die Verpflichtung schaffen kann, seine Arbeit vom Homeoffice aus zu erledigen. Da sich die Umstände der Arbeit im Homeoffice in erheblicher Weise von der Tätigkeit in einer Betriebsstätte unterscheiden, hat die Rechtsprechung jedenfalls vor Corona festgestellt, dass der Arbeitgeber nicht befugt sei, kraft seines Weisungsrechts den Arbeitnehmer ins Homeoffice zu versetzen. In diesem Sinne lehnte etwa das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg 2018 eine solche Befugnis des Arbeitgebers ab. Zwar kann der Arbeitgeber aufgrund seines Weisungsrechts den Inhalt, Zeit und Ort der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen. Dies reiche jedoch nicht soweit, den Mitarbeiter zur Tätigkeit im Homeoffice gegen seinen Willen zu verpflichten. Die Tatsache, dass die meisten Beschäftigten an einer Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, interessiert sind, führt nicht zu einer Erweiterung des Weisungsrechts des Arbeitgebers, so das Landesarbeitsgericht. Insbesondere verliere der Arbeitnehmer den unmittelbaren Kontakt zu den Kollegen und die Möglichkeit zum Austausch mit diesen. Zudem wird zurecht darauf hingewiesen, dass die verfassungsrechtlich geschützte Unverletzlichkeit der Wohnung einer solchen Weisung zur Tätigkeit im Homeoffice regelmäßig entgegensteht. Angesichts der aktuellen Situation lässt sich jedoch mit guten Argumenten vertreten, dass der Arbeitgeber in Krisenfällen ausnahmsweise berechtigt sein kann, zumindest für einen überschaubaren Zeitraum auch einseitig die Tätigkeit im Homeoffice anzuordnen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass bei Abwägung der beiderseitigen Interessen der Gesundheitsschutz des betroffenen Mitarbeiters, der Belegschaft und letztlich der Fortbestand des Betriebs dem Interesse des betroffenen Mitarbeiters auf einer Beschäftigung am betrieblichen Arbeitsplatz vorzugehen hat.

Somit kommen für die Tätigkeit im Homeoffice letztlich zwei Rechtsgrundlagen in Betracht: eine (eventuell auch nur stillschweigend getroffene) Vereinbarung der Arbeitsvertragsparteien oder eine Weisung des Arbeitgebers. Anhand der jeweiligen Rechtsgrundlage und deren Inhalten bestimmt sich, wie die Tätigkeit im Homeoffice vollständig oder teilweise auch gegen den Willen des Arbeitnehmers beendet werden kann.

Homeoffice auf Weisung

Hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer durch Ausübung seines Direktionsrechts angewiesen, seine Arbeitsleistung vorübergehend ganz oder teilweise im Homeoffice zu erbringen, spricht alles dafür, dass das Direktionsrecht des Arbeitgebers dadurch für die Zukunft nicht beschränkt wird. In der Folge besteht das Weisungsrecht auch in der umgekehrten Richtung, das heißt, der Arbeitgeber kann den Mitarbeiter auch wieder an den betrieblichen Arbeitsplatz beordern.

Ein Anspruch des Arbeitnehmers auf Beibehaltung des Homeoffice wird im Fall der Weisung gerade nicht geschaffen. Mangels ausdrücklicher Vereinbarung käme allein eine (stillschweigende) Festlegung des Arbeitsortes „Homeoffice“ in Betracht, die das Weisungsrecht beschränken könnte. Diese würde jedoch voraussetzen, dass dem Mitarbeiter über lange Zeit aus dem Spektrum der möglichen Einsatzorte lediglich einer – hier das Homeoffice – zugewiesen worden ist und er aufgrund besonderer Umstände annehmen durfte, der Arbeitsvertrag beschränke sich künftig lediglich auf diesen Einsatzort. Eine solche Überlegung greift im Falle einer Versetzung ins Homeoffice aus Anlass des Corona-Lockdowns ersichtlich nicht.

Der Arbeitgeber kann daher kraft seines Direktionsrechts den Arbeitnehmer in diesen Fällen anweisen, seine Arbeitsleistung künftig wieder im Betrieb zu erbringen. Dabei muss allerdings, wie bei jeder Weisung des Arbeitgebers, billiges Ermessen gewahrt werden. Dies wird nur dann der Fall sein, wenn das Infektionsgeschehen so weit eingedämmt ist, dass eine Tätigkeit im Betrieb zumutbar oder der Arbeitgeber auf die Erbringung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters im Betrieb angewiesen ist.

Homeoffice durch vertragliche Vereinbarung

Haben die Parteien das Homeoffice vertraglich vereinbart, also zum Beispiel eine Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag geschlossen, richten sich auch die Beendigungsmöglichkeiten nach dem Vertrag.

DR. FRANK WALK ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mitbegründer der ausschließlich auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei Emplawyers in München. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der arbeitsrechtlichen Betreuung von Unternehmen der IT-Industrie, des Gesundheitswesens sowie von Banken und Versicherungen.

Foto Seite 80: DEEPOL by plainpicture/Christoph Jorda

Ob und wie Sie Beschäftigte zur Rückkehr ins Büro verpflichten können, hängt davon ab, auf welcher Grundlage das Homeoffice vereinbart wurde.

Das Recht zum Rückruf durch ein vertragliches Direktionsrecht an den betrieblichen Arbeitsplatz besteht auch im Falle einer Vereinbarung dann, wenn dort ausdrücklich eine entsprechende Klausel zur Festlegung des Arbeitsortes für den Arbeitgeber enthalten ist.

Ohne eine solche Klausel wird man die vertraglichen Vereinbarungen auszulegen haben, um festzustellen, ob der Arbeitgeber weiterhin zur Ausübung seines Direktionsrechts im Hinblick auf den Ort der Arbeitsleistung berechtigt sein soll oder ob das Direktionsrecht soweit eingeschränkt worden ist, dass der Arbeitnehmer einen Anspruch darauf hat, seine Arbeit künftig ganz oder teilweise im Homeoffice zu erbringen.

Einen Bindungswillen des Arbeitgebers sollte man hier, insbesondere auch bei stillschweigenden Vereinbarungen, nicht vorschnell annehmen. Wenn dem Mitarbeiter einfach nur die Möglichkeit eingeräumt wurde, bis auf Weiteres im Homeoffice zu arbeiten, und er diese genutzt hat, bedeutet dies nicht, dass sich der Arbeitgeber ihm gegenüber hierzu dauerhaft verpflichten wollte. Auch in derartigen Konstellationen wird das Direktionsrecht regelmäßig fortbestehen.

Beendigung durch Befristung oder Widerruf

Bei der Einführung der Homeoffice-Arbeit im Zuge der Corona-Pandemie wurden viele Vereinbarungen auch ausdrücklich befristet, oft ohne ein bestimmtes Datum zu nennen. Solche Befristungen sind rechtlich durchaus zulässig. So finden sich in der Praxis Formulierungen wie „bis zur Beendigung der Covid-19-Pandemie“ oder „bis zur Aufhebung der staatlichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie“. Das gemeinsame Problem der meisten dieser Formulierungen ist die Feststellung, wann das jeweilige Ereignis eingetreten sein soll.

Anstelle einer Befristung – oder auch daneben – wurden (auch schon vor Corona) häufig Klauseln in Homeoffice-Vereinbarungen verwendet, die eine Widerrufsmöglichkeit für den Arbeitgeber vorsehen. Solche Klauseln sind rechtlich oft problematisch, da sie dem Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen unterliegen. So ist zum Beispiel höchstrichterlich noch nicht geklärt,

ob detaillierte Widerrufsgründe bereits in der Klausel anzugeben sind, damit die Klausel überhaupt wirksam ist.

Zwar ist die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Widerruf von Vergütungsbestandteilen wohl nicht ohne Weiteres auf das Homeoffice zu übertragen, aber der Vorbehalt eines jederzeitigen voraussetzungslosen Widerrufs ist in seiner Wirksamkeit mindestens zweifelhaft. Das LAG Düsseldorf sah in einer solchen Klausel in einer Entscheidung aus dem Jahr 2014 eine unangemessene Benachteiligung des Mitarbeiters und lehnte einen wirksamen Widerruf auf dieser Grundlage ab. Eine solche Widerrufsklausel verstoße gegen das gesetzliche Leitbild des Weisungsrechts, wonach dessen Ausübung stets billigem Ermessen entsprechen muss. Wenn also eine Widerrufsmöglichkeit vorgesehen werden soll, dann sollten zumindest im Ansatz bereits in der Klausel die möglichen Gründe genannt sein. Vor allem aber sollte der Widerruf schon nach dem Wortlaut der Klausel ausdrücklich an billiges Ermessen geknüpft sein.

Möglichkeit der Kündigung

Ist dem Arbeitnehmer ein vertraglicher Anspruch auf die Tätigkeit im Homeoffice eingeräumt worden und weder eine Befristung noch eine Widerrufsmöglichkeit vereinbart, ist es dem Arbeitgeber grundsätzlich versagt, dem Arbeitnehmer einseitig die Leistung im Betrieb abzuverlangen. Möchte der Arbeitgeber in dieser Situation den Arbeitnehmer ohne dessen Zustimmung in den Betrieb zurückholen, bleibt letztlich nur die Kündigung.

Dabei ist zunächst an eine Teilkündigung der Vereinbarung über das Homeoffice zu denken. Eine Teilkündigung einzelner Vertragsbedingungen wird im Arbeitsrecht grundsätzlich für unzulässig gehalten, soll jedoch nach einer Entscheidung des Bundearbeitsgerichts aus dem Jahr 2017 ausnahmsweise zulässig sein, wenn ein Vertragsverhältnis aus mehreren Teilverträgen zusammengesetzt ist und diese Teilverträge jeweils selbstständig lösbar erscheinen oder wenn wirksam vereinbart ist, dass eine vertragliche Abrede einzeln kündbar ist. Dies ist bei einer entsprechenden Zusatzvereinbarung für das Homeoffice zumindest denkbar.

Ist eine solche Kündigungsmöglichkeit in dem Zusatzvertrag nicht vereinbart oder lehnt man die Zulässigkeit einer Teilkündigung grundsätzlich ab, bliebe nur der Ausspruch einer Änderungskündigung bezogen auf das gesamte Arbeitsverhältnis. Eine solche ist aber mit erheblichen rechtlichen Hürden verbunden, insbesondere bedarf sie regelmäßig eines dringenden betrieblichen oder sonstigen rechtfertigenden Grundes.

Beteiligung des Betriebsrats bei Beendigung der Homeoffice-Tätigkeit

Sofern eine Betriebsvereinbarung zum Thema Homeoffice besteht, sind darin unter Umständen auch für die Beendigung der Tätigkeit im Homeoffice Regelungen vorgesehen, die zu beachten sind. Sofern im Zuge der Pandemie die Tätigkeit im Homeoffice in einer Betriebsvereinbarung an bestimmte Bedingungen oder Fristen geknüpft wurde, sind diese ebenfalls verbindlich. Wobei sich auch hier in der Praxis das Problem stellt, dass die Bedingung oder das relevante Ereignis oft unscharf formuliert ist.

Unabhängig hiervon stellt die nachträgliche Zuweisung eines Arbeitsortes „Homeoffice“ nach der Rechtsprechung eine Versetzung im Sinne des § 99 BetrVG dar, sofern sie länger als einen Monat dauern soll. Der Betriebsrat ist also bei einer erstmaligen Aufnahme einer dauerhaften Tätigkeit im Homeoffice zu beteiligen. Dies gilt auch im umgekehrten Fall. Die Rückkehr aus dem (dauerhaften) Homeoffice, so sie auf Dauer angelegt ist, stellt betriebsverfassungsrechtlich ebenfalls eine Versetzung dar. Dabei spielt es keine Rolle, ob der betreffende Mitarbeiter mit einer solchen Änderung des Arbeitsortes einverstanden ist, diese gar wünscht oder sie gegen seinen Willen erfolgt.

Im Rahmen des Anhörungsverfahrens zur Versetzung hat der Betriebsrat die Möglichkeit, in den vom Gesetz aufgezählten Fällen seine Zustimmung zu verweigern. Hier sind etwa Fälle denkbar, in denen der Mitarbeiter durch den Rückruf an den betrieblichen Arbeitsplatz benachteiligt wird, ohne dass dies aus betrieblichen oder in der Person des Mitarbeiters liegenden Gründen gerechtfertigt ist (§ 99 Abs. 2 Nr. 4 BetrVG). Arbeitgeber haben also darauf zu achten, dass sie betriebliche Gründe für die Rückholung des Mitarbeiters in den Betrieb gegenüber dem Betriebsrat benennen können. Bei den häufig in der Praxis anzutreffenden Modellen, in denen nur ein Teil der Mitarbeiter ins Büro zurückkehrt – gegebenenfalls in wechselnden Gruppen – wird der Betriebsrat auch bei der Auswahl der Mitarbeiter und der gegebenenfalls vorzunehmenden Gruppenbildung zu beteiligen sein.

Fazit: Bei vertraglichem Anspruch auf Homeoffice ist die Rückholung schwieriger

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Rückholung der Mitarbeiter aus dem Homeoffice rechtlich entscheidend davon abhängt, auf welcher Grundlage und wie die Tätigkeit im Homeoffice eingeführt wurde. In vielen Fällen, in denen das Homeoffice im Zuge der Covid-19-Pandemie eingeführt wurde, wird sich der Arbeitgeber auf sein fortbestehendes Direktionsrecht berufen können. Dort, wo ein vertraglicher Anspruch des Mitarbeiters auf die Tätigkeit im Homeoffice begründet wurde, stellt sich die Situation unter Umständen schwieriger dar. Ist im Unternehmen ein Betriebsrat gebildet, sind darüber hinaus dessen Beteiligungsrechte bei der Rückkehr zu beachten. Soll die Arbeit im Homeoffice auch über das hoffentlich baldige Ende der Corona-Krise fortgesetzt werden, empfiehlt es sich, eine vertragliche Regelung für die Tätigkeit im Homeoffice nachzuholen.

Um Missverständnisse und Streitigkeiten bezüglich einer Rückkehr an den betrieblichen Arbeitsplatz zu vermeiden, wird aus Sicht des Arbeitgebers in die Vereinbarung im Idealfall eine Versetzungsklausel im Hinblick auf den Arbeitsort aufgenommen. In Anlehnung an sonstige Versetzungsvorbehalte in Arbeitsverträgen sollte das Recht des Arbeitgebers zur Beendigung des Homeoffice ausdrücklich unter den Vorbehalt billigen Ermessens gestellt und davon abhängig gemacht werden, dass das arbeitgeberseitige betriebliche Interesse an der Tätigkeit an der betrieblichen Arbeitsstätte das Interesse des Mitarbeiters an der Aufrechterhaltung des Homeoffice überwiegt. So ist für den Fall einer Überprüfung der Regelung nach dem Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen bestmöglich vorgesorgt. Auf Widerrufsklauseln sollte nach Auffassung des Autors besser nicht zurückgegriffen werden.

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 22. Jahrgang

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v. i. S. d. P.)
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)
frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)
kristina.enderle@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu)
daniela.furkel@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)
matthias.haller@personalmagazin.de

Maxim Nopper-Pflügler (max)
maxim.nopper@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)
andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)
katharina.schmitt@personalmagazin.de

Hannes Selz (hase)
hannes.selz@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ
Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921
redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT
zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Kerstin Bertsch, Ruth Großer

BILDREDAKTION
Carmen Brunner

ANZEIGEN
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2020
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG
(verantwortlich für Anzeigen)
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES
Oliver Cekys (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-731, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster
Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi
Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
thomas.horejsi@haufe.de

Bernd Junker
Tel.: 09 31/27 91-556, Fax -477
bernd.junker@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION
Yvonne Göbel
Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
yvonne.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB
Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)
Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE
Jahresabonnement (12 Ausgaben) 168 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis" und der CD-ROM „Haufe Personal Office" sowie „Haufe Steuer Office Premium" erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK
Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE
Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

BILDNACHWEISE FÜR EINZELNE ELEMENTE IN DEN COLLAGEN DES SCHWERPUNKTS
Titel: Khosrork/gettyimages.de; jubal/gettyimages.de; Seite 20-21: izusek/gettyimages.de; alblec/gettyimages.de; Seite 25: Ivan-balvan/gettyimages.de; Seite 38: HbrH/gettyimages.de

Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.

7. Deutsche
Arbeitsrechtskonferenz

12. November 2020
Sofitel München Bayerpost

Miteinander – Gegeneinander: Brennpunkte im betrieblichen Alltag

Fachliche Leitung: RA/FAArbR **Dr. Wolfgang Lipinski** und RA/FAArbR **Dr. Christopher Melms**, beide Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

www.arbeitsrechtskonferenz.de

Betriebs-Berater

CLEAN & SAFE

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **17. September 2020.**

ZIELGRUPPE PERSONAL

Lohn- und Gehaltsbuchhalter / Payroll Specialist (m/w/d)
Mazars GmbH & Co. KG,
verschiedene Einsatzorte
Job-ID 016167301

HR Payroll Specialists (m/w/d)
Schwerpunkt Lohn- und Gehaltsabrechnung
IVU Traffic Technologies AG, Berlin
Job-ID 016087018

HR-Controller (m/w/i)
R. STAHL über Signium International,
Waldenburg / Baden-Württemberg
Job-ID 016063365

Teamleiter Recruiting (m/w/d)
Melitta Business Service Center
GmbH & Co. KG, Minden
Job-ID 016371125

Recruiterin/Recruiter (w/m/d)
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin),
Frankfurt am Main
Job-ID 016063167

Personalsachbearbeiter (m/w/d)
Schwerpunkt Personalbetreuung
Sanacorp Pharmahandel GmbH,
Planegg bei München
Job-ID 015473568

Personalreferent/
HR Consultant (m/w/d)
Greiner Bio-One GmbH,
Frickenhausen
Job-ID 015126624

HR Professional (m/w/d)
Deutsche Post DHL Group, Köln
Job-ID 016350235

Mitarbeiter*in Recruiting und Personalmanagement
Pfennigparade SIGMETA GmbH,
München
Job-ID 016247772

Human Resources Specialist/
Personalreferent (m/w/d)
Fronius Deutschland GmbH,
Neuhof bei Fulda
Job-ID 015465434

Agile Coach (gn)
Hornbach-Baumarkt-AG
Bornheim bei Landau / Pfalz
Job-ID 016317950

Manager HR Germany (m/w/d)
ifp Personalberatung Management-diagnostik, Südwest-Deutschland
Job-ID 016307988

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf **www.stellenmarkt.haufe.de** die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:
Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

HAUFE.Stellenmarkt

SCHON GEWUSST?

MIT DEM STELLENMARKT
VON HAUFE ...

... GEWINNEN SIE ZIELGRUPPEN-ORIENTIERT FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN UNTERSCHIEDLICHEN POSITIONEN.

Der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte – Wir schaffen Perspektiven für Ihren Erfolg.

Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

IHR NEUER TRAUMJOB

DRIVEN BY KURTZ ERSA

Für unseren Zentralbereich Personal (CHR) im Kurtz Ersa-Konzern suchen wir ab sofort in Vollzeit als Ersatz eine/n:

- **Personalreferent Entgeltabrechnung/ Payroll Specialist** (m/w/d) | Kennziffer: 2050

Sie haben Spaß daran, die Personaladministration eines international ausgerichteten Familienunternehmens mitzugestalten?

TOP NATIONALER ARBEITGEBER 2020 FOCUS
DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER IM VERGLEICH | IN KOOPERATION MIT kununu
FOCUS-BUSINESS 01 | 2020

Dann bewerben Sie sich über unser Karriereportal:
kurtzersa.de/karriere

Ansprechpartnerin: S. Eyrich (HR Managerin)
Susanne.Eyrich@kurtzersa.de
Tel. +49(9342)807-437

kurtz ersa

HAUFE.Stellenmarkt

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN –
FÜR IHREN ERFOLG

DER HAUFE STELLENMARKT
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter **www.stellenmarkt.haufe.de** finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.

Suchen Sie hier: **www.stellenmarkt.haufe.de**

Höhe der Vergütung bleibt mitbestimmungsfrei

Auch wenn die Anhebung des Mindestlohns dazu führt, dass sich das Verhältnis der in einer Entgeltordnung festgelegten Entgelte ändert, unterliegt dies nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG.

Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 18.2.2020, Az. 8 TaBV 1919/19

● Arbeitgeber und Betriebsrat können, sofern es keinen für den Betrieb gültigen Tarifvertrag gibt, eine betriebliche Entgeltordnung vereinbaren. Die Höhe des gesamten Entgeltvolumens bestimmt dabei der Arbeitgeber, über die Verteilung des Volumens bestimmt der Betriebsrat im Rahmen seines Mitbestimmungsrechts zu Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere zur Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und zur Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden mit. Eine betriebliche Entgeltordnung kann aber durch gesetzliche Regelungen anpassungsbedürftig werden. Beispielsweise durch Einführung oder Anhebung eines gesetzlichen Mindestlohns. Dies kann zur Folge haben, dass die Abstände zwischen einzelnen Entgeltstufen plötzlich anders aussehen, als man sie ursprünglich festgelegt hat. Erwächst daraus ein Recht auf Anpassung der betrieblichen Entgeltordnung, um sie wieder im ursprünglichen Sinne auszutarieren?

Der Fall

In dem Fall, der vom LAG Berlin-Brandenburg entschieden wurde, ging es darum, dass durch die Anhebung des Mindestlohns zum 1. Januar 2019 die in der betrieblichen Entgeltordnung festgelegte Entgeltstufe 1 faktisch weggefallen war und die betreffenden Arbeitnehmer damit plötzlich denselben Lohnanspruch hatten wie die Arbeitnehmer der Entgeltstufe 2. Die Arbeitgeberin betreibt in Berlin Einrichtungen für psychisch erkrankte Menschen. Die überwiegende Zahl der Mitarbeitenden sind als Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen tätig. Im Betrieb existiert ein Betriebsrat. Dieser war nun der Meinung, die Arbeitgeberin müsse infolge der Anhebung des Mindestlohns die zu den einzelnen Entgeltgruppen festgelegten Vergütungen anheben, um die Proportionalität zu wahren. Jedenfalls unterliege zumindest die Anhebung der Entgeltgruppe 1 auf den gesetzlichen Mindestlohn der Mitbestimmung des Betriebsrats.

Fakt ist, dass sich die Gehaltsabstände in der mitbestimmten betrieblichen Entgeltordnung geändert haben, als die Arbeitgeberin die gesetzlichen Ansprüche auf Mindestlohn erfüllt hat. Das Entlohnungssystem, das aus Entgeltgruppen und innerhalb der Gruppen aus unterschiedlichen Entgeltstufen besteht, sah für die Entgeltgruppe 1 sowie für die ersten beiden Stufen der Entgeltgruppe 2 ein Stundenentgelt von 8,90 Euro vor; in der dritten Stufe der Entgeltgruppe 2 betrug das Stundenentgelt 9,04 Euro. In allen anderen Entgeltgruppen lag das Stundenentgelt durchweg über dem Mindestlohnniveau. Seit Januar 2019 zahlte die Arbeitgeberin den betroffenen Mitarbeitern nicht mehr den in der Vereinbarung festgelegten Lohn, sondern einheitlich den zum 1. Januar 2019 auf 9,19 Euro pro Stunde angehobenen gesetzlichen Mindestlohn. In den Entgeltstufen 3 bis 13 blieb die Entlohnung unberührt. Dies hatte zur Folge, dass in den Entgeltgruppen 1 und 2 die Lohnabstufungen komplett aufgehoben wurden und sich insgesamt die vereinbarten Vergütungs- und Lohnabstände der betrieblichen Entgeltordnung änderten. Der Betriebsrat beantragte daraufhin vor dem Arbeitsgericht Berlin, die Arbeitgeberin zur Einhaltung der vereinbarten Vergütungs-

Illustration: Lea Dohle

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

Betriebsrat hat kein generelles Recht zur Einsicht in Gehaltslisten
Der Betriebsrat darf nach dem Entgelttransparenzgesetz die Gehaltslisten von Mitarbeitern einsehen. Dieses Recht hat er nur, wenn er auch die Auskunftsverlangen der Beschäftigten beantwortet, nicht aber wenn der Arbeitgeber diese Aufgabe übernommen hat. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden (BAG, Beschluss vom 28. Juli 2020, Az. 1 ABR 6/19).

Amazon muss Streikmaßnahmen auf dem Firmenparkplatz hinnehmen
Online-Händler Amazon ist mit seinen Verfassungsbeschwerden gegen Streiks auf seinem Betriebsgelände gescheitert. Das Bundesverfassungsgericht nahm sie nicht zur Entscheidung an. Es bestätigte damit zwei Urteile des Bundesarbeitsgerichts, wonach Amazon Streikmaßnahmen von Ver.di dulden muss (BVerfG, Beschluss vom 9. Juli 2020, Az. 1 BvR 719/19).

Bundesverfassungsgericht: Keine Leiharbeiter als Streikbrecher
Wird ein Unternehmen bestreikt, darf es keine Leiharbeiter einsetzen, um damit den Streik seiner Belegschaft zu unterlaufen. Dies hatte der Gesetzgeber 2017 im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) so festgeschrieben. Mit seinem Beschluss bestätigt das Bundesverfassungsgericht die Rechtmäßigkeit dieser gesetzlichen Regelung (BVerfG, Beschluss vom 19.6.2020, Az. 1 BvR 842/17).

grundsätze zu verpflichten; hilfsweise rügte er eine Verletzung seines Mitbestimmungsrechts aus § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG. Die Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns ohne eine entsprechende Anhebung der Entgelte der übrigen Entgeltgruppen hätte nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats erfolgen dürfen. Damit blieb der Betriebsrat in erster Instanz erfolglos. Das ArbG Berlin wies sämtliche Anträge des Betriebsrats als unbegründet zurück.

Mindestlohn erweitert nicht das Mitbestimmungsrecht

Über die Beschwerde des Betriebsrats hatte das LAG Berlin-Brandenburg zu entscheiden. Das LAG sah keine Verpflichtung der Arbeitgeberin, die Vergütungen zur Wahrung der prozentualen Abstände in der betrieblichen Entgeltordnung anzuheben. Die dortigen Tabellenentgelte folgen einem „Ecklohn“, nämlich der in Entgeltgruppe 9 festgelegten Vergütung, die deutlich über dem Mindestlohn liegt. Der Abstand der einzelnen Entgeltgruppen zueinander sei deshalb allein an dieser Referenzgröße zu messen. Im Verhältnis zu diesem Ecklohn seien die Verteilungsgrundsätze unberührt geblieben. Aus dem Sinn und Zweck der Entgeltordnung lässt sich nicht ableiten, dass die Arbeitgeberin verpflichtet sein könnte, die Vergütung der Entgeltgruppen insgesamt zu erhöhen. Zweck der Entgeltordnung ist, ein allgemeines Vergütungssystem im Betrieb der Arbeitgeberin aufzustellen, nach dem das jeweilige Arbeitsentgelt der Beschäftigten durch Zuordnung zu einer definierten Entgeltgruppe bestimmt werden kann. Das Gericht sah keine Anhaltspunkte dafür, dass der Zweck der Entgeltordnung auch eine Verpflichtung der Arbeitgeberin sein sollte, gegen ihren Willen Vergütungen an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die Betriebspartner haben für die festgelegten Entgelte keine Fälle einer automatischen Erhöhung geregelt. Durch die Erfüllung des gesetzlichen Mindestlohnanspruchs werden die Abstände einzelner Entgeltgruppen zwar aufgehoben. Die Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns ist dem Arbeitgeber durch das Mindestlohngesetz aber zwingend vorgeschrieben. Daher gibt es keinen mitbestimmungsrelevanten Entscheidungsspielraum der Arbeitgeberin. Mangels Handlungsalternative bleibt für den Betriebsrat bei der Erfüllung eines gesetzlichen Anspruchs nichts mitzubestimmen. Der prozentuale Abstand des Ecklohns zu den vom Mindestlohn betroffenen Entgeltgruppen kann nicht auf einen Wert festgelegt werden, der zu Entgeltansprüchen unter dem Mindestlohn führt. Eine Erhöhung der anderen Entgeltgruppen wiederum ist ausgeschlossen, da hierdurch der mitbestimmungsfreie Dotierungsrahmen erhöht würde. Das Mindestlohngesetz erweitert insoweit nicht das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

Dass die Erfüllung des Mindestlohns keine Verletzung der Mitbestimmungsrechte darstellt, ergibt sich auch aus § 3 Mindestlohngesetz. Dort ist geregelt, dass der Anspruch auf Mindestlohn nicht zur Unwirksamkeit von Vereinbarungen führt, insoweit diese dem Mindestlohn nicht entgegenstehen. Damit reicht die Unwirksamkeit der Vereinbarung nicht weiter, als dies zum Schutz des Mindestlohnanspruchs erforderlich ist. Somit bleibt die betriebliche Entgeltordnung hinsichtlich der vom Mindestlohn nicht betroffenen Entgeltgruppen wirksam und die Arbeitgeberin bleibt an diese Regelungen gebunden. Die Arbeitgeberin muss hiernach die Entgeltordnung weiterhin in der bestehenden Form anwenden. Eine Anpassung der vereinbarten Entlohnungsgrundsätze kann der Betriebsrat in einem solchen Fall nur durch eine Kündigung der Entgeltordnung und Ausübung seines Initiativrechts bewirken.

Der Betriebsrat hat gegen den Beschluss des LAG Berlin-Brandenburg Rechtsbeschwerde zum BAG eingelegt (Az. des BAG: 1 ABR 21/20). Somit bleibt abzuwarten, ob die Richter des Ersten Senats sich der LAG-Entscheidung anschließen werden.

FRANK BOLLINGER ist Redakteur beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

Vorstellungsgespräch

Fragen, die Sie natürlich niemals stellen würden ... die aber trotzdem brennend interessieren

STEFAN DIETL leitet die Ausbildung national und international bei Festo. Nach Ausbildung, Studium und verschiedenen beruflichen Stationen wechselte der 49-Jährige 1996 zum internationalen Automatisierungsspezialisten Festo. Seit 2007 trägt er dort als Ausbildungsleiter die Verantwortung für die berufliche Ausbildung in Deutschland, China, den USA, Indien und Ungarn.

Was haben Sie heute auf Facebook gepostet?
Wenn ich poste, dann eher abends. Nicht selten gönne ich mir nach einem längeren Arbeitstag eine „Windtherapie“ und fahre mit meiner Harley Davidson eine Runde – und poste dann gerne auch einmal einen schönen Sonnenuntergang.

Wann verloren Sie zuletzt die Beherrschung?
Manchmal frage ich mich beim Autofahren: „Wie viele Menschen haben den Führerschein – und wie viele können wirklich Auto fahren?“ Dann kommt der Transfer: Wie wichtig sind im Berufsleben Zertifikate? Ich glaube, dass es gut ist, den einzelnen Mensch und das, was er kann, anzuschauen – auch wenn er kein Zertifikat dafür hat. Mehr Fokus auf Talent und Potenzial statt auf Zertifikate – das ist mein Credo.

Wo ist die Lücke in Ihrem Lebenslauf?
Bislang habe ich es geschafft, lückenlos unterwegs zu sein. Gerne hätte ich aber inhaltliche Ergänzungen: Ich möchte mich in Richtung Datascience weiterbilden oder weitere Sprachen lernen.

Zu welcher Partei bekennen Sie sich?
Parteien sind für mich wie die Zutaten zu einem guten Essen: Manches kann man weglassen, ohne dass es bemerkt wird. Von manchem sollte es mehr geben. Dankbar bin ich auf jeden Fall für unsere Demokratie und unser Rechts-, Gesundheits- und Bildungssystem.

Warum haben Sie nicht den Beruf Ihrer Eltern gewählt?
Es war in der Tat eine Überlegung, in die Fußstapfen meines Vaters zu treten und Steinmetz zu werden. Mein großer Bruder hat sich aber vor mir dafür entschieden. Meine Mutter war Krankenschwester und Altenpflegerin – auch das war kurzzeitig eine Option. Da ich musikalisch bin, habe ich erst eine Ausbildung im Musikgeschäft absolviert, bevor ich in Richtung Industrie und Ausbildung gegangen bin. Dennoch: Selbst heute würde es mich noch reizen, ein klassisches Handwerk auszuüben.

Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie/Ihrem Kind?
Meine Kinder sind schon groß und gehen ihre eigenen Wege. Aber wir haben einen familiären Fixtermin: Mein über 80-jähriger Vater lädt meine Brüder, mich, seine Enkel und Urenkel jeden Sonntagabend zu einem „schwäbischen Vesper“ ein.

Wie sähe bei Ihnen ein Tag ohne Internet aus?
Ich wäre vermutlich erstaunt, wie viel Zeit ich plötzlich für sonstige Dinge im Leben hätte. Aber ich würde einiges vermissen. Wenn ich denke, dass alle E-Mails ausgedruckt in Kuverts bei mir auf dem Schreibtisch landen würden: Das wäre ein unüberschaubarer Berg. Der ist digital einfacher zu bearbeiten.

Konsumieren Sie regelmäßig Suchtmittel?
Ich lebe sehr gesund: Ich rauche nicht, ich trinke keinen Alkohol. Ich konsumiere aber viel: Informationen, Nachrichten – besonders gerne über persönliche Gespräche. Face-to-Face-Kontakte zu pflegen, ist für mich essenziell. Wie süchtig ich danach bin, habe ich in den letzten Monate der Corona-Phase gemerkt.

Wie viele Sit-ups schaffen Sie?
Sit-ups gehören bislang nicht zu meinem Tagesablauf. Ich habe es aber gleich mal ausprobiert. Fazit: Bitte geben Sie mir die Chance, diese Frage in einiger Zeit zu beantworten. Ich benötige mehr Übung ...

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

PLÖTZLICH HOME OFFICE?

Chancen erkennen und nutzen

www.haufe-akademie.de/home-office

Mitarbeiter verwalten, Löhne abrechnen –

auf meine Personalsoftware

kann ich mich einfach verlassen.

Corona gemeinsam bewältigen.

www.trialog-magazin.de

Mit der leistungsstarken DATEV-Software sind Sie rundum bestens aufgestellt, von der Mitarbeiterverwaltung bis hin zu den Reisekosten. Und die Lohn- und Gehaltsabrechnung haben Sie natürlich auch jederzeit im Griff: gesetzlich stets aktuell, korrekt, sicher – und der Datenaustausch mit Institutionen erfolgt automatisch über die DATEV-Cloud. Darüber hinaus profitieren Sie bei DATEV auch noch von den zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

www.datev.de/personal

DATEV

Zukunft gestalten. Gemeinsam.