Leadership
Mit diesen Bodyhacks bleiben Führungskräfte leistungsfähig

Fachkräftemangel
So begegnen Unternehmen der wachsenden MINT-Lücke

Vergütung
Regelungsmöglichkeiten für Zulagen und Zuschläge

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt

Orte der Transformation
Wo Deutschland neu entsteht

23005
9117836481000069
Material-Nr. 04062-5271
personalmagazin.de 16.00 € 05/2023

Der Chef heißt jetzt Chefin.

Und
»wirtschaft+weiterbildung«
heißt jetzt
»neues lernen«

Ab sofort auch digital lesen

neues lernen
personal magazin

Nach dem Relaunch sieht das Magazin so aus, wie es im Inneren schon immer war: hellwach, neugierig und offen für Veränderung, stets bereit, selbst dazuzulernen.

Mehr Infos unter: www.neues-lernen.org

personal. magazin

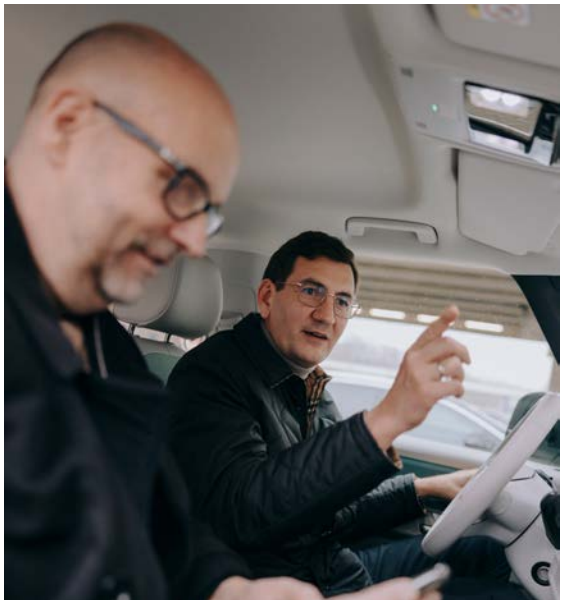
„Wir haben sechs Orte der grünen Transformation besucht, die zeigen, wo Deutschland neu erfunden wird.“

Liebe Leserinnen und Leser,

eine Krise jagt die andere. In Präsentationen von Unternehmensberatern wird längst von „multiplen Krisen“ gesprochen, um die einzelnen nicht mehr aufzählen zu müssen. Krisen bestimmen unseren Alltag, oft auch unser Denken. Daran haben wir Medienschaffende einen gehörigen Anteil, bestimmen doch Berichte über Krisen, Scheitern oder Defizite unsere Schlagzeilen.
Für unsere Titelgeschichte zur grünen Transformation haben wir einen anderen Duktus gewählt. Wir wollen nicht die Mängel in den Mittelpunkt stellen, die es vielfach gibt. Wir wollen Orte der Transformation vorstellen, an denen an der Zukunft ernsthaft gearbeitet wird. Gemeinsam mit unserem Fotografen Thomas Pirot sind wir durch Deutschland gereist, um Orte der Transformation zu besuchen: von Dresden, wo Infineon mit einer Mega-Investition den weltweit fünftgrößten Standort der Halbleiterindustrie ausbaut, über Salzgitter, Darmstadt und Dillingen (Saarland) bis nach Cuxhaven, einem der größten Umschlagplätze für Bauteile von On- und Offshore-Windkraftanlagen.
Die Erlebnisse und Erkenntnisse auf unserer Reise waren beeindruckend. Die grüne Transformation der Wirtschaft ist weiter als die Negativschlagzeilen vermuten lassen. Viele Firmen treiben die Veränderungen voran, die HR-Verantwortlichen sind mit Herzblut dabei. Aus den Gesprächen haben wir Material gesammelt, das ein ganzes Buch füllen könnte. In unserer Titelgeschichte lesen Sie die Essenz. Die Reise hat uns als Reporter nicht nur viel Spaß gemacht, sie hat auch unsere Hoffnung auf eine bessere, klimafreundlichere Zukunft gestärkt. HR kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Matthias Haller und Reiner Straub
Redaktion Personalmagazin

PS: Personalmagazin live erleben können Sie auf der Copetri Convention in Offenbach am 23. Mai ab 11 Uhr. Wir sprechen dort mit Markus Fink, dem CHRO von Infineon, über Orte der grünen Transformation.



Titel + Fotos rechts: Thomas Pirot

Community

6 *Rückschau*
Alles gleichzeitig: Wie man Veränderung skalieren kann
Impulse von der Online-Konferenz „Teal around the world“

8 *Arbeitsplatzkultur*
Ausgezeichnete Arbeitgeber
Diese Unternehmen sind„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2023“

10 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für …

11 *Vorschau und Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse
Im Mai und Juni finden zahlreiche Top-Events statt: Copertri Convention, Learntec, Personalmanagementkongress und viele mehr

18 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
Das Gehalt eines HR Businesspartner Expert

20 *Interview*
„Messbare Erfolge“
Der Verein Swiss HR Analytics will die HR-Datenanalyse voranbringen

22 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Regionenvergleich

6

Frédéric Laloux sprach auf der Konferenz „Teal around the World“.

24

Bei Infineon in Dresden schlüpfte Personalmagazin-Herausgeber Reiner Straub (rechts) in einen Reinraumanzug, um sich von Personalvorstand Markus Fink (links) und Standort-Personalleiterin Silke Gottschlich (Mitte) die Halbleiterfertigung zeigen zu lassen.

Schwerpunkt

26 *Orte der Transformation*
Wo Deutschland neu entsteht
Deutschland soll bis 2045 klimaneutral werden. Doch wie kann eine „grüne“ Transformation der Wirtschaft gelingen? Und wie sieht sie aus? Das wollten wir herausfinden und haben uns auf eine Reise zu Orten der Transformation begeben. Im Norden, Süden, Osten und Westen haben wir Menschen getroffen, die überzeugt sind: Deutschland kann sich neu erfinden

Strategie & Führung

46 *HR-Agenda 2023*
Was HR noch in diesem Jahr anpacken sollte
Die Studie „Global Talent Trends“ der Beratungsgesellschaft Mercer zeigt fünf Handlungsfelder auf

50 *Self-Empowerment*
Führung mit Körpereinsatz
Einfache Übungen zur Entspannung helfen Führungskräften, in wichtigen Situationen ‚Energie zu mobilisieren und leistungsfähig zu bleiben

Foto links: Robert Rieger; oben: Thomas Pirot; Illustration: Lea Dohle

personal. magazin

HR-Management

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

60 *Eignungsdiagnostik*
Drum prüfe, wer sich bindet
Wie Sie sich vor toxischen Mitarbeitenden schützen

62 *Sustainability*
Berichtspflicht als HR-Chance
Wie der Personalbereich zur Nachhaltigkeit beitragen kann

68 *Grüne Transformation*
Im Auftrag der Nachhaltigkeit
Welche Kompetenzen ein Sustainability-Manager braucht

72 *Laufbahnmodelle*
Karriere ohne Leiter
Wie Sky Deutschland die Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützt

76 *Lernsysteme*
Die Komplexität steigt mit den Anforderungen
Das Fosway 9-Grid gibt Orientierung im Markt für Lernplattformen

80 *Workforce Management*
Den Faktor Mensch stärken
Mit digitaler Zeiterfassung können Mitarbeitende ortsflexibel arbeiten

82 *Arbeitsmarkt*
Die Lücke wird größer
Wie Unternehmen dem steigenden MINT-Fachkräftemangel begegnen

86 *Vergütung*
Nachtschicht gleich Zuschlagspflicht?
Regelungsmöglichkeiten für Zulagen und Zuschläge

90 *Sonderbeauftragte*
Es werden immer mehr
Wann Unternehmen Sonderbeauftragte bestellen müssen und welche Rechte und Pflichten diese haben

96 *Recht*
Urteil des Monats
BAG-Entscheidung zur Attestpflicht ab dem ersten Krankheitstag

98 *Pause*
Auf einen Kaffee mit …
Katrin Höftmann Global Head of Talent Management und Performance Management bei Tui

Standards

3 Editorial / 89 Impressum / 94 Stellenmarkt

62

ESG-Berichterstattung wird Pflicht. Mit welchen Kennzahlen HR dazu beitragen kann.

KERN TRAINING

Ihr Partner für
Online-Trainingslösungen:

KERN Virtual™: Online-Live-Training

KERN Lingo™: Selbstlernplattform

KERN Sprachlern-Apps

Sprachentraining

Interkulturelles Training

Business- und Kommunikationstraining

ZUKUNFT PERSONAL

Wir sind Aussteller
18. – 19. April 2023
Messe Hamburg
Halle A1
Standnummer G.02

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(069) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in
Amsterdam · Berlin · Eindhoven · Frankfurt/M. · Graz · Hongkong
Innsbruck · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York
Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Utrecht · Warschau · Wien

Train today – succeed tomorrow

Neue Formen der Zusammenarbeit haben in letzter Zeit einige Höhen und Tiefen erlebt. Klimawandel und Fachkräftemangel verleihen ihnen einen Schub. Aber oft mangelt es an Führungskompetenzen und Partizipation, wie die globale Online-Konferenz „Teal around the World“ am 2. und 3. März nahelegte.

Von Stefanie Hornung

Alles gleichzeitig: Wie man Veränderung skalieren kann

Bescheiden erzählt er von seinem beruflichen Weg, seit er mit seinem Buch eine Bewegung ins Rollen gebracht hat. Frédéric Laloux zeichnete in „Reinventing Organizations“ das Ideal einer „tealen Organisation“, die sich durch Ganzheitlichkeit, Selbstorganisation und evolutionären Purpose auszeichnet. In der New-Work-Szene berufen sich viele noch heute auf ihn. So auch auf der „Teal around the Word“, wo er als einer von 70 Storytellern aus 24 Ländern auftrat.

Weltweites Erfolgsmodell Selbstorganisation?

Auf die Frage, was er in seinem Bestseller umschreiben würde, sagte Laloux: „Nicht viel – das meiste ist noch sehr aktuell.“ Nur Diversity-Fragen und Geschichten mutiger Führungspersönlichkeiten, die Probleme ehrlich benennen, statt einem Fake Purpose hinterherzulaufen, würde er hinzufügen. Etwa die eines Ray Anderson, dem Gründer des Bodenbelagherstellers Interface: Der überzeugte Industrielle wurde sich Ende der 1990er-Jahre über die Ausmaße des Klimawandels bewusst und richtete sein Unternehmen komplett auf Nachhaltigkeit aus.

Dauergast auf der „Teal around the World“ ist auch Jos de Blok, Gründer des Pflegedienstes Buurtzorg aus den Niederlanden, über den Laloux in seinem Buchklassiker berichtete. Er machte Selbstorganisation in der Pflege zum Erfolgsmodell und kombinierte sie mit einem Ansatz von Community Care, auch über Ländergrenzen hinweg. Dieses Mal begleitete den bekannten Unternehmer sein Sohn Thijs de Blok – offenbar steht ein Generationenwechsel an. „Vielleicht bin ich das größte Hindernis für die weitere Entwicklung“, sagte Jos de Blok. Er versuche so zu agieren, dass die Mitarbeitenden ihn nicht zu wichtig nähmen. Sie könnten auf Augenhöhe mit ihm sprechen und ihn auch kritisieren.

Thijs de Blok nutzte die Gelegenheit, um auf eine Fallstudie der Harvard Business School über Buurtzorg hinzuweisen und dies als Beweis dafür anzuführen, dass Selbstorganisation die Zukunft sei. Doch er machte auch deutlich, dass hier immer noch Welten aufeinanderprallen. Anders als im üblichen Managementdenken gebe es in den einzelnen Teams kein Best Practice, aus dem man KPIs ableiten könne – eine Tatsache, die die Harvard-Professoren fast verrückt machte. Die Gemeinsamkeit bestehe in Freiheit und dem Vertrauen, selbst die beste Arbeitsmethode für sich zu finden. „Es kommt auf das Team an – keins gleicht dem anderen.“

Hoffnungsvolle Anfänge

Doch kommt die neue Art zusammenzuarbeiten auch in größeren Unternehmen anderer Branchen an? Simona Liguoro, HR Director Italy von Nestlé Nespresso, berichtete wie ihr 20-köpfiges Team in einem neunmonatigen Prozess den an Holakratie orientierten Ansatz „Aequacy“ einführte. Und zwar so erfolgreich, dass dieser nun auf weitere Unternehmensteile ausgerollt werden soll. Das HR-Team hat dynamische Rollen und fokussiert auf Team-Performance – mithilfe von OKRs, einem transparenten Feedbacksystem und Peer-Einschätzung.

Foto: Robert Rieger

Frédéric Laloux, Begründer der Idee der „Teal Organizations“, trat auch auf der Konferenz mit 1.000 Teilnehmern aus 50 Ländern als Redner auf.

Klein anfangen – das ist das Motto von Veit Bergendahl, Leiter Clinical Supply Biologicals bei Boehringer Ingelheim in Biberach. In seinem Bereich ging es zunächst um Transparenz und Offenheit. Das Leadership-Meeting wurde in ein All-Team-Meeting verwandelt. Später stand ein gemeinsames Verständnis innerhalb der gesamten Gruppe auf dem Plan, um Silos zu vermeiden. Doch er warnt vor zu viel Euphorie. Wer grenzenlose Freiheit erwarte, kollidiere irgendwann mit der Unternehmensrealität.

Jedes Samenkorn hilft

Einen Dämpfer musste Zafer Djabri hinnehmen. Der Executive Coach eines internationalen Finanzkonzerns erzählte von der Erfahrung einer kleinen Gruppe Gleichgesinnter, die sich von einer Graswurzelbewegung zum Vorreiterprojekt auf C-Level mauserten. „Wir hatten das Gefühl, dass wir keine Grenzen haben. Alles hätte möglich sein können“, so Zafer Djabri. Aber ein neuer, performancegetriebener CEO machte die Hoffnungen vorerst zunichte. Wenn der Samen erst einmal gesät sei, könne er im nächsten Frühling jederzeit wieder aufgehen, meinte der Leadership-Coach zwar hoffnungsvoll. Dennoch zeigt die Geschichte, wie schnell New-Work-Initiativen durch einen Führungswechsel an der Spitze ausgebremst werden können.

Professor Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen und der erfahrene Top-Manager Otti Vogt wollen Gedanken der Moralphilosophie in die Wirtschaft tragen. Als neue Initiative ihres Unternehmens Good Organisations kündigten sie eine „Leadership Society“ an, eine Plattform, die Forschung, Coaching und Co-Creation verbindet. „Führungskräfte brauchen ethische Kompetenzen“, so Weibel. Um Veränderung zu skalieren, müsse ihre persönliche Entwicklung aber mit der Entwicklung des Systems eines Unternehmens und der Wirtschaft als Ganzes einhergehen. „Wir möchten einen institutionellen Mechanismus für lebenslanges Lernen schaffen, einen Beschleuniger für Leadership“, ergänzte Vogt.

Gemeinsam fürs Klima

Insbesondere der Klimawandel beschäftigt derzeit die „Teal-Community“. „Wenn CEOs in der Öffentlichkeit agieren, müssen sie liefern. Sie können nicht sagen: Wir wissen nicht, was wir tun sollen“, erklärte Carlos Alvarez Pereira vom Club of Rome in einem Keynote-Panel zum Thema „Sustainable Leadership“. Deshalb brauche es mehr Offenheit, der Realität ins Auge zu schauen. Eva McLellan, General Manager von Roche in Slowenien, forderte zudem mehr Partizipation: Man solle die Menschen einbeziehen, die im System arbeiten und es am besten kennen. Im Gesundheitswesen seien das vor allem Frauen. „Es ist nicht mehr akzeptabel, dass Top-Leader das Team nicht repräsentieren.“

Auch Laloux treibt die Klimafrage um. An Einsicht mangle es den meisten Menschen nicht. Doch wenn das Umfeld nicht mitziehe, drücke man die Probleme leicht weg. So entstand vor drei Jahren die Idee, einen Gruppenaustausch zu entwickeln: The Week. Teilnehmende schauen zusammen mit Familie, Freunden oder Kolleginnen und Kollegen in einer Woche drei einstündige Filme, über die sie gemeinsam diskutieren. Didaktisch orientiert sich das Konzept an der Theorie U von Otto Scharmer: Folge eins widmet sich der Realität, Folge zwei erklärt die Zusammenhänge und Folge drei fokussiert Inspiration und gemeinsames Tun. „Wir erleben Zerstörung, haben aber auch viele Möglichkeiten. Die Frage ist, welche Seite schneller ist.“ ▬

HRWORKS

Mein Personal. Meine Software. Mein HRworks.

www.hrworks.de

Ausgezeichnete Arbeitgeber

Die Sieger sind gekürt. 100 Unternehmen dürfen sich „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2023“ nennen. Sie haben in einem zweistufigen Verfahren bewiesen, dass sie ihren Mitarbeitenden eine herausragende Arbeitsplatzkultur bieten. Erstmals seit der Pandemie trafen sich die prämierten Arbeitgeber wieder persönlich.

Von Daniela Furkel

● Ende März fand die Auszeichnung der „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2023“ in der Kölner Flora statt – seit drei Jahren Coronapause wieder in einem festlichen Ambiente und mit der Gelegenheit, gemeinsam mit Mitarbeitenden und allen anderen Preisträgern die Platzierung zu feiern. Überraschungsfaktor inklusive: Vor der Veranstaltung war den Teilnehmenden nur bekannt, dass sie einen Platz unter den 100 Besten erreicht hatten. Ob einer der Top-Plätze in der jeweiligen Größenklasse erzielt wurde, erfuhren sie erst vor Ort.

Über 900 Firmen stellten sich dem Wettbewerb

931 Unternehmen stellten in diesem Jahr freiwillig ihre Arbeitsplatzkultur auf den Prüfstand. Das waren deutlich mehr als im Vorjahr (804 Anmeldungen) und im Coronajahr 2021 (684 Anmeldungen). Das heißt: Den Arbeitgebern in Deutschland ist es zunehmend wichtig, sich als „Great Place to Work“ zu positionieren und festzustellen, wo sie sich gegebenenfalls noch verbessern können. Das heißt aber auch: Die Konkurrenz um das Label „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ wird größer, denn nur 100 Firmen erhalten diesen Titel.

Zuvor mussten die Unternehmen ein ausführliches Prüfverfahren durch Great Place to Work Deutschland durchlaufen. Im ersten Schritt fand eine anonyme Mitarbeiterbefragung statt, die rund 65 Fragen zu Unternehmenskultur und Führung, Vertrauen und Anerkennung, Förderung und Zusammenarbeit und weiteren Themen enthielt. Insgesamt 134.787 Beschäftigte haben an der Befragung teilgenommen. Im zweiten Schritt folgte ein Kultur Audit – eine Managementbefragung zu Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit.

Was die Siegerunternehmen besser machen

„Energize your People“ lautete das Motto der diesjährigen Veranstaltung. „Es sollte so sein, dass man mit Energie zur Arbeit kommt, dass man aber auch mit Energie wieder geht“, sagte Frank Hauser, einer der beiden Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland. Dass die 100 ausgezeichneten Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden unterstützen und mit neuer Energie versorgen, zeigt eine Analyse des Great Place to Work Instituts. 90 Prozent der Mitarbeitenden stimmten der Aussage zu: „Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert.“ Für Frank Hauser ein wichtiger kultureller Aspekt: „Zu einer herausragenden Leistung gehört auch die Fähigkeit, feiern zu können“, sagte er.

Auch in vielen anderen Feldern sind „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2023“ besser aufgestellt als andere Firmen – das macht die Auswertung aller Mitarbeiterbefragungen deutlich: 89 Prozent der Beschäftigten kommen gerne zur Arbeit (im Unternehmensdurchschnitt ist das gerade mal die Hälfte der

Fotos: Gero Breloer für Great Place to Work® Deutschland GmbH

Die Gewinner in den Größenklassen

Über 5.000 Beschäftigte:
Adesso

2.001 bis 5.000 Beschäftigte:
Stryker Deuschland

501 bis 2.000 Beschäftigte:
Metafinanz Informationssysteme

251 bis 500 Beschäftigte:
Iteratec

101 bis 250 Beschäftigte:
QAware

50 bis 100 Beschäftigte:
Fortis IT-Services

Alle 100 ausgezeichneten Unternehmen finden Sie unter *www.greatplacetowork.de*

Großartige Arbeitgeber, die sich endlich wieder gemeinsam über ihre Auszeichnung freuen können: Gruppenfoto vor der Prämierungsfeier in der Kölner Flora.

Beschäftigten). Auffallend niedrig bei den Siegerfirmen ist die Anzahl der Krankentage (durchschnittlich vier Tage), auch die Fluktuation (7,7 Prozent) ist gering. Deutlich höher als beim Unternehmensdurchschnitt in Deutschland ist dagegen die Anzahl der Bewerbungen pro Jahr.

„Die Unternehmen werden immer besser“, kommentierte Andreas Schubert, Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland die aktuellen Ergebnisse. „Aber das Niveau in Deutschland steigt insgesamt. Die Konkurrenz schläft nicht“, sagte er. Als Beispiel, das ihn in diesem Jahr besonders beeindruckt hat, nannte er das Gebäudereinigungs-Unternehmen Wasserle, das seine Mitarbeitenden mit tatkräftigen Angeboten bei der Integration in Deutschland unterstützt, unter anderem mit einer Hilfe bei der Autoreparatur. Frank Hauser ist DHL Express Germany besonders im Gedächtnis geblieben: Das Unternehmen hat die vier Kernqualitäten der Unternehmensstrategie zum Mitsingen aufbereitet. Das Thema Motivation beispielsweise wird vom Song „Ain‘t no Mountain High Enough“ begleitet.

Nun ist die Anmeldung für den Folgewettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2024“ eröffnet.

Das wird ein guter Monat für …

Natalie Matalon

Im Mai startet Natalie Matalon als Chief People Officer bei Stepstone. Die gebürtige Israelin hat einen MBA-Abschluss der London Business School und bringt mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich People und Business Transformation mit. Bei der Recruiting-Plattform wird sie für rund 4.000 Mitarbeitende weltweit zuständig sein. Für diese soll sie eine starke Führung im Bereich People als Grundpfeiler verankern. Darüber hinaus gilt es auch für Stepstone die richtigen Talente zu gewinnen und zu halten – eine wichtige Aufgabe für Natalie Matalon, zu der sie sagt: „Ich kann mir nichts Inspirierenderes vorstellen."

Valeria Gargiulo

Sie kommt von Daimler Truck zur Kion Group und bringt rund 30 Jahre Erfahrung in Rechts- und Personalthemen mit. Bei Kion startet die Juristin Valeria Gargiulo in der neu geschaffenen Position Chief People and Sustainability Officer und als Arbeitsdirektorin. Zu ihrer Verantwortung zählt nicht nur HR, sondern auch Gesundheit und Sicherheit sowie Nachhaltigkeit. Auch für die weltweite Talent-Gewinnung und -Entwicklung wird sie zuständig sein.

Kerstin Jerchel

Am Weltfrauentag wurde es entschieden: Ab 1. Mai ist Kerstin Jerchel Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der Stadtwerke Verkehrsgesellschaft Frankfurt am Main (VGF) und damit die erste Frau in der Geschäftsführung. Die Volljuristin bringt Erfahrung aus der Verdi-Bundesverwaltung mit und bildet nun zusammen mit Thomas Raasch und Michael Rüffer das Führungstrio.

Frank Schättle

Am 1. April wechselte der Jurist vom Kranbau-Unternehmen Tadano zum Landmaschinenhersteller John Deere. Der Arbeitsort von Frank Schättle ist der gleiche geblieben (Zweibrücken), seine Aufgabe als Personalleiter wird vermutlich spannender, denn der Landmaschinenbau gilt als wachsende Branche mit Fokus auf Technik und Nachhaltigkeit. Bei Tadano dagegen wurde die Belegschaft stark verkleinert.

Illustration: Lea Dohle; Foto K. Jerchel: Kay Herschelmann; Fotos rechts (Leantec): Messe Karlsruhe/Behrendt und Rausch

Agiles, digitales und KI-gestütztes Lernen stehen im Mittelpunkt der Learntec. Neu in diesem Jahr ist eine vierte Messehalle mit der Veranstaltung „New Work Evolution“.

Neues Lernen und neues Arbeiten

23. bis 25. Mai / Karlsruhe – Bereits zum 30. Mal trifft sich die E-Learning-Community zur Learntec. Die Themenschwerpunkte liegen wie gewohnt auf digitaler Bildung in Schule, Hochschule und Beruf. Wie in den Vorjahren wird die Learntec als Kongressmesse veranstaltet – mit einem international beachteten Kongressprogramm und einer Ausstellung, die in diesem Jahr in drei Hallen der Messe Karlsruhe neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen rund um das digitale Lernen vorstellt. Im vergangenen Jahr waren mehr als 370 Aussteller aus 19 Ländern sowie rund 11.000 Besucherinnen und Besucher nach Karlsruhe gekommen. Für das diesjährige Kongressprogramm sind über 60 Vorträge und Workshops angekündigt. Es geht unter anderem um Learning Ecosystems, New und Agile Learning und Lernen mit Künstlicher Intelligenz. Auch Chat GPT wird im Kongressprogramm sicherlich eine Rolle spielen. Neu in diesem Jahr ist die parallel stattfindende „New Work Evolution“ (NWE). Die Veranstaltung zu modernen Arbeitskonzepten und Unternehmenskultur wird von der Messe Karlsruhe in einer vierten Halle ausgerichtet. Damit sollen neues Lernen und neues Arbeiten stärker miteinander verknüpft werden.
www.learntec.de

Geeignet für: Alle Personen, die sich mit digitalem Lernen beschäftigen – und ab diesem Jahr auch Personen, die neues Arbeiten als Schwerpunktthema haben.

Spaßfaktor: Besonders gut bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kommen die Foren und Sonderschauen auf der Fachmesse an. Im vergangenen Jahr konnten sie beispielsweise mittels „Livecloning“ Avatare von sich erstellen lassen, die sie auf ein Holodeck projizieren oder in Social Media teilen konnten.

Gut zu wissen: Bei der 30. Learntec wartet noch ein Relaunch-Event. Denn: Aus dem Fachmagazin „wirtschaft+weiterbildung“ wurde „personalmagazin. neues lernen“: neuer Name, neues Layout, neue Formate. Das Redaktionsteam wird Einblick in den Relaunch geben und „neues lernen“ vorstellen. Dahinter steht ein multimediales Medium, das Magazin, Podcast, App, Newsletter, Online-Portal und Social-Media-Präsenz auf Linkedin beinhaltet. Im Anschluss wird es ein Get-together geben, bei dem die geladenen Gäste, Autorinnen und Autoren sowie Expertinnen und Experten der Lernszene, Zeit und Raum haben, sich mit dem Redaktionstema und untereinander auszutauschen und zu netzwerken.

Alle 40 Sekunden

können die Nutzerinnen und Nutzer des Xing Job-Netzwerks einen neuen Job finden. Das kündigte Managing Director Thomas Kindler bei der Vorstellung des neuen Xing-Stellenmarkts an. Dieser sei nun auch für nicht registrierte Nutzerinnen und Nutzer geöffnet und biete mit rund 1,4 Millionen Stellenanzeigen die größte Auswahl an Job-Angeboten im deutschsprachigen Raum sowie passgenaue Suchfilter.

Trends der Arbeitswelt erleben

14. Juni / Hamburg – Bei der New Work Experience geht es zum sechsten Mal in Folge um Fragen und Trends der Arbeitswelt, um neue Perspektiven für Unternehmen und die persönliche Zukunft. Das diesjährige Motto lautet „Work Forward“. Auf 18 Bühnen hat die New Work SE zusammen mit den Töchtern Xing, Onlyfy und Kununu gut neun Stunden Programm auf die Beine gestellt und mehr als 100 Referentinnen und Referenten eingeladen. Dazu zählen unter anderem Cawa Younosi, Global Head of People Experience bei SAP, Gazelle Vollhase, Recruiting, Diversity & Inclusion Partner bei Idealo, der Philosophieprofessor Markus Gabriel, Heike Bruch, Professorin für Leadership, und Kerstin Wagner, Executive Vice President Talent Acquisition bei der Deutschen Bahn. Die NWX23 findet in der Elbphilharmonie sowie in der Hamburger Hafen City statt. Es gibt unterschiedliche Ticketkategorien. Der Premium Festival-Pass bietet Zugang zu allen Locations und Formaten, kostenlose Verpflegung sowie garantierte Buchung von Masterclasses und Workshops.
www.new-work.se

Für mehr Gesundheit im Betrieb

20. und 21. Juni / München – Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Faktor für ein gesundes und produktives Arbeitsumfeld. Die Themen gesunde Arbeitswelt, positive Psychologie, Verhaltensprävention, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sowie das Messen und Steuern von BGM mittels geeigneter Kennzahlen stehen im Mittelpunkt des zehnten Jahresforums Betriebliches Gesundheitsmanagement 2023. Ein spannendes Vortragsthema ist die Kulturentwicklung als Basis für eine resiliente Organisation. Oliver Herrmann von der Deutschen Telekom und Professor Matthias Spörrle von der Privatuniversität Schloss Seeburg beschreiben, wie durch Purpose und Werte die Resilienz der Mitarbeitenden beeinflusst wird. Johannes Burchard von der Strabag AG gibt Antworten auf die Frage, wie das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Zielgruppe etabliert werden kann: Wie erreichen wir unsere Belegschaft und sprechen die Richtigen an? Darüber hinaus befasst sich das Konferenzprogramm unter anderem

Die Design Offices München bieten variable Locations für Plenumsvorträge und Workshops rund um das betriebliche Gesundheitsmanagement.

mit dem Umgang mit Sucht am Arbeitsplatz und dem Einfluss der Betriebsgastronomie auf die Gesundheit im Unternehmen. In parallelen Sessions können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Fachwissen und ihre Praxiserfahrungen austauschen oder sie können Handlungstipps für den Umgang mit psychischen Belastungen im Team erarbeiten.
www.management-forum.de
Geeignet für: Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal und Personalentwicklung, Gesundheitsmanagerinnen und Gesundheitsmanager, Arbeitsschutzbeauftragte, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Betriebsräte sowie Unternehmensleiterinnen und -leiter.
Spaßfaktor: Am Abend des ersten Veranstaltungstags besteht bei einem „Gettogether“ die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Networking mit den Referentinnen und Referenten sowie anderen Teilnehmenden.
Gut zu wissen: Das Jahresforum Betriebliches Gesundheitsmanagement 2023 findet in den Design Offices München Atlas statt. Für Mitarbeitende aus Reha-Einrichtungen, Krankenkassen, Krankenhäusern oder niedergelassene Ärztinnen und Ärzte gilt ein Sonderpreis.

Foto: © Design Offices

PMK 2023 in alter Stärke

22. und 23. Juni / Berlin und Online – Der Personalmanagementkongress des BPM findet in alter Stärke statt. Für den PMK 2023, der unter dem Motto „Metamorphose“ steht, werden über 1.400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwartet. Für sie gibt es jede Menge HR-Input in über 80 Programmpunkten und weiteren Spezial-Formaten wie den Future of Work-Tours, bei denen innovative Arbeitgeber der Hauptstadt besucht werden. Als Keynote-Speaker angekündigt sind der Künstler und menschliche Cyborg Neil Harbisson, Vaude-CEO Antje von Dewitz, Bundesarbeitsminister Hubertus Heil sowie die ehemalige Biathletin und heutige VDK-Präsidentin Verena Bentele. Am Donnerstagabend findet im Café Moskau die „Nacht der Personalerinnen und Personaler“ statt. Wie vor der Pandemie erwarten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kühle Getränke, warmes Essen, heiße Show-Einlagen sowie die Gelegenheit zum Feiern und Netzwerken. Auf dem PMK wird zudem der HR Startup Award verliehen. Der Personalmanagementkongress findet im BCC Berlin nahe des Alexanderplatzes statt.
www.personalmanagementkongress.de

Orientierung in Recruiting und Retention

6. und 7. Juni / Berlin – Orientierung in Recruiting, Retention und HR Tech will das #RC Festival in einem umfangreichen Programm aus Praxisbeispielen, Keynotes, Talks, Workshops und Masterclasses geben. Angekündigt sind über 130 Referentinnen und Referenten, sieben Programmslots, eine begleitende Ausstellung sowie Festival-Atmosphäre mit Musik und Party. Zu den Vortragenden zählen bekannte HR-Köpfe wie Martin Seiler, CHRO der Deutschen Bahn, Dalia Das, CEO von Neuefische, Professorin Anja Lüthy, Gründerin des Frauen-Netzwerks Female HRexcellence sowie Nathalie Merkle, Employer Branding Manager bei Maibornwolff.
www.rc23.de
Geeignet für: Personen, die sich in Unternehmen mit den Themen Employer Branding, HR Tech, Recruiting und Retention beschäftigen.
Spaßfaktor: Der Spaßfaktor ist sicherlich gegeben, denn die Veranstalter sagen: „Den ganzen Tag nur Vorträge? Nicht mit uns.“ Sie haben sieben Tracks erarbeitet, in denen vier Keynotes, fünf Masterclasses, sechs Panels, vier Workshops, vier Talks, eine Award-Verleihung, ein Comedy Act und ein Live Act stattfinden.
Gut zu wissen: Das #RC23 findet auf dem TEC Event Campus in Berlin-Charlottenburg statt, mit großer Indoor-Fläche und weitläufigem Außenbereich. Haufe Talent ist auch auf dem #RC Festival präsent und stellt unter anderem die Lösungen für Onboarding und Teamentwicklung vor. Am 6. Juni um 19 Uhr beschreiben Moritz Sherpa und Raphael Hackmann im Impulsvortrag „Empower Talents for Collaboration“, wie leistungsstarke Teams entwickelt und befähigt werden.

VEDA

HR Cloud Solutions & Services

- VEDA Horizon People Management
- VEDA Horizon Time & Security
- VEDA Horizon Payroll
- Payroll Service
- nuwork

www.veda.net | Sales@veda.net

Termine

Über kurzfristige Veränderungen im HR-Events-Kalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

3. und 4. Mai / Weil am Rhein
Konferenz
Vitra HR Campus Session #2
www.vitra.com

9. und 10. Mai / Stuttgart
Messe
ZP Süd
www.zukunft-personal.com

10. Mai / München
Konferenz
Recruiting Excellence Kongress DE
www.interconnectionconsulting.com

10. und 11. Mai / Salzburg
Konferenz
Art of Recruiting
www.art-of-recruiting.com

11. Mai / Online
Konferenz
Kienbaum People Convention
www.kienbaum.com

23. und 24. Mai / Offenbach
Konferenz
Copetri Convention
www.copetri.com

25. Mai / Frankfurt/Main
Konferenz
Pensionskassentag
www.wtwco.com/de-DE

7. und 8. Juni / St. Gallen
Konferenz
St. Galler Leadership-Tag mit Nacht
https://ifpm.unisg.ch

16. Juni / Berlin
Konferenz
Hoffest bei HRpepper
www.hrpepper.de

21. und 22. Juni / Hamburg
Konferenz
New Work Future
www.newworkfuture.de

HR Tech in Köln

23. und 24. Mai / Köln – Das zweite HR Tech, Software & Innovation Festival in der XPost Köln gibt einen Überblick über HR-Software sowie Lösungen für Payroll, Recruiting und Talentmanagement, Zeiterfassung und E-Learning. Auch Themen wie HR-Outsourcing, digitale Personalakte und HR-Automatisation werden von den Austellern der HR Tech Expo präsentiert. Angekündigt sind über 40 Aussteller sowie mehr als 25 Referentinnen und Referenten. Das Fachprogramm bietet auf zwei Bühnen eine Mischung aus Vorträgen und Best Practices zu Software- und Digitalisierungsthemen. Zusätzlich finden Meetups statt, in denen Recruiterinnen und Recruiter, Personalerinnen und Personaler sowie Employer-Branding-Verantwortliche von ihren Erfahrungen berichten und für Rückfragen zur Verfügung stehen. Mehr Networking ist auf der After-Show-Party möglich, auf der die HR-Band „Monsters of Rec“ auftritt.
www.hrtech.de

Recruiting im Ruhrgebiet

5. Mai / Duisburg – „Schicht im Schacht“ ist die erste Recruiting-Konferenz im Ruhrgebiet. Bis zu 500 Recruiterinnen und Recruiter werden erwartet. Auf drei Bühnen sowie weiteren Aktionsflächen im Landschaftspark Duisburg-Nord geht es um Ideen, Innovationen und Trends zu Talent Acquisition, Employer Branding, Recruiting Analytics und Employee Engagement. Zu den Referentinnen und Referenten zählen unter anderem: Daniel Mühlbauer (Siemens), Jessica Lingenfelder (Recruitingrebels), Lisa Augusciak (McDonald‘s Deutschland), Jo Diercks (Cyquest), Beate Schulte (Sonova Retail Deutschland) und Franziska Manck (Deutsche Bahn). Zusätzlich gibt es vier Meet-The-Expert-Sessions sowie zwei Live-Podcasts, bei denen sich die Anwesenden aktiv beteiligen können. Unter dem Titel „Spätschicht“ ist am Abend der „Austausch unter Kumpeln“ möglich.
www.schichtimschacht.info

Illustration: Lea Dohle

Mein JobRad und ich **bremsen den Klimawandel aus.**

Mitarbeiter begeistern mit Dienstradleasing

- **Einfach unkompliziert:**
  schnelle Abwicklung per Online-Portal
- **Bye Bye CO_2:**
  Radpendeln ist gut fürs Klima
- **Erfolg gibt Recht:**
  bereits über 60.000 Arbeitgeber sind dabei

www.jobrad.org

JOBRAD®

Konferenz, Expo und Networking unter einem Dach und unter freiem Himmel

Vom 23. bis 24. Mai findet die zweite Copetri Convention auf dem Veranstaltungsareal Fredenhagen bei Offenbach am Main statt. Die „Cocon23“ legt sich nicht auf ein Format fest, sondern vereint Konferenzprogramm mit Fachmesse und Networking-Angeboten – indoor und outdoor auf dem weitläufigen Freigelände.

Daten und Fakten

Was	Copetri Convention #Cocon23
Wann	23. bis 24. Mai 2023 8 bis 18.30 Uhr (am 24. Mai bis 18 Uhr)
Wo	Fredenhagen, Offenbach am Main
Party	Copetri Night mit Live-Band und DJ am 23. Mai Copetri Closing mit DJ am 24. Mai
Dimensionen	Erwartet werden rund 5.000 Teilnehmende und über 150 Anbieter Geboten werden über 230 Programmpunkte und 100 Workshops
Nachhaltigkeit	Wiederverwendbare Standbau-Materialien, Wasserspender mit Pfandsystem, weniger Werbemittel und ein Recycling der Banner gehören zum ökologischen Veranstaltungskonzept. Lageplan und Programm sind in der digitalen App Talque einsehbar. Für die An- und Abreise wird ein kostenloses E-Shuttlebus-System angeboten.

Networking

„Bridging Perspectives“ – das Brückenbauen zwischen unterschiedlichen Themen, Hierarchien und Altersgruppen ist ein zentrales Anliegen von Copetri. Deshalb sollen auf der Cocon23 möglichst alle Teilnehmenden auf Augenhöhe und mit viel Offenheit sprechen und zuhören. Das wird unterstützt durch mehr Pausenzeiten für individuelle Gespräche zwischen den Programmpunkten sowie Networking-Spaces wie die Community Bar oder der Copetri Beach. Diese neuen Networking-Formate fördern den Austausch:

- **Matchmaking im Riesenrad:** Hier geht es jede Stunde um ein neues Thema. Wer Lust auf Austausch zu einem der Themen hat, steigt ein und spricht mit den Mitfahrenden.
- **Bank des Gesprächs:** Wer sich hier hinsetzt, macht deutlich: Ich bin offen dafür, angesprochen zu werden.
- **Business Speeddating:** Sechs Tische, drei Minuten: Hier kommen Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Anbietern für ein erstes Kennenlernen zusammen.

Foto: COPETRI GmbH

Konferenz

People, Transformation und Innovation sind die übergreifenden Themen der Cocon23. Das diesjährige Motto lautet: „Bridging Perspectives in Challenging Times". Auf drei Bühnen im Indoor-Bereich sowie drei Bühnen auf dem großen Außengelände geht es um Inhalte von Recruiting bis Unternehmenskultur, von Innovationsstrategien bis Hybrid Work, von Nachhaltigkeit bis KI. Als Referentinnen und Referenten angekündigt sind unter anderem: Christoph Werner (DM-Drogerie Markt), Nicole Engenhardt-Gillé (ESG Freenet), Carsten Knop (Frankfurter Allgemeine Zeitung) sowie der Journalist und Autor Wolf Lotter und die Autorin und Podcasterin Ronja Ebeling. Über „Orte der Transformation" spricht Personalmagazin-Redakteur Matthias Haller auf der Hauptbühne mit Markus Fink, CHRO von Infineon Technologies. Auch bei den Programmpunkten steht der Austausch im Mittelpunkt. An jede Session schließt sich eine Fragerunde an. Weitere Formate:

- **Workshops und Masterclasses:** In rund 80 Workshops und Masterclasses – 45- und 75-minütigen Sessions in kleinen Gruppen – werden relevante Inhalte vertieft.
- **Read and Meet:** In diesem Format diskutieren bekannte Sachbuchautoren ihre Bücher mit den Teilnehmenden.
- **Startup Pitch:** Hier stellen Startups ihre Geschäftsmodelle vor und erläutern, welche Herausforderungen sie mit ihren Innovationen lösen wollen.

Expo

Die Ausstellungsfläche wurde im Vergleich zum Vorjahr nochmals vergrößert. Die Anbieter präsentieren ihre Produkte und Dienstleistungen in der großen Halle, unter dem Vordach und auf dem Freigelände. Auch der Startup-Bereich ist seit 2022 weiter angewachsen und zählt jetzt rund 25 Aussteller.
Haufe ist an prominenter Stelle im Außenbereich mit einem Pavillion vertreten. Hier steht für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Lounge bereit, in der sie vertiefende Gespräche zu individuellen Themen führen können. Darüber hinaus bietet der Haufe-Pavillion an beiden Tagen einen Mix aus Panels, Deep Dives und Workshops an. Die Inhalte sind in das Copetri-Veranstaltungsprogramm eingebunden und können über die App Talque eingesehen werden. Zu den thematischen Highlights zählen:

- **Chat GPT** und der Einsatz von Chatbots im Unternehmen
- **Empowering Talents** und interne Talentmobilität
- **Onboarding** neuer Mitarbeitender erfolgreich gestalten
- **Sustainability** und nachhaltige Unternehmensführung

Vergütungs-Check HR Businesspartner Expert

Median des Jahreszieleinkommens

€ 79.274

+3,9% Veränderung zum Vorjahr

Der Durchschnitt

Alter
44 Jahre

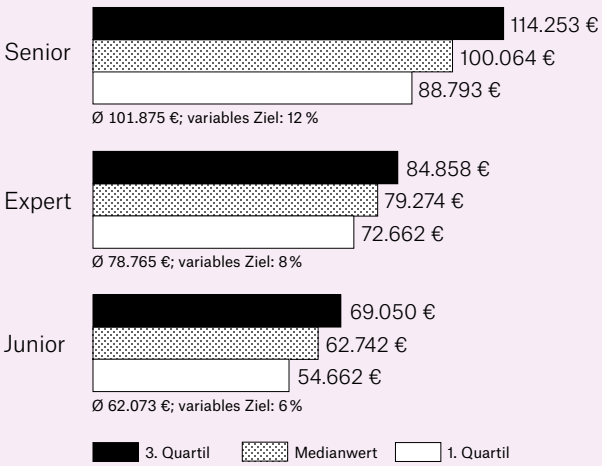
Betriebszugehörigkeit
12 Jahre

Wochenarbeitszeit
38,9 Stunden

Anteil mit Firmenwagen
2%

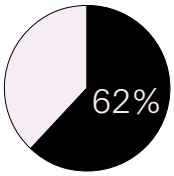
Frauenanteil
40%

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung

Anteil der Unternehmen mit variablem Zieleinkommen



Durchschnittliches variables Zieleinkommen
6.181 €

Variables Ist-Einkommen in Relation zum Ziel
+7%

Karrierestufe „Expert“: „i.d.R. (Fach-) Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, mehr als 5 Jahre fachbezogene Berufserfahrung in Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen“

in Zusammenarbeit mit Lurse

Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Wunsch und Wirklichkeit

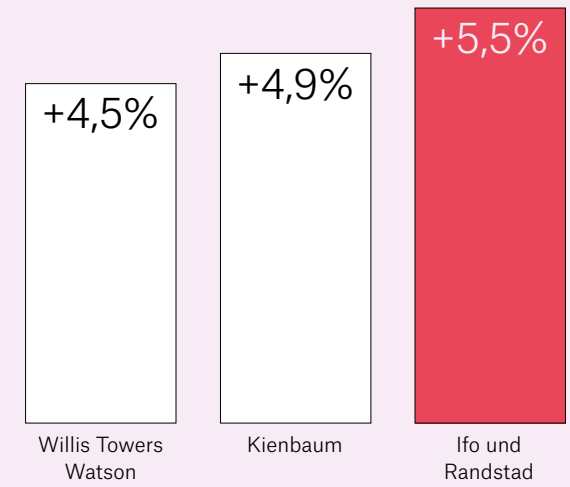
Alljährlich prognostizieren Willis Towers Watson (WTW), Kienbaum sowie das Ifo-Institut zusammen mit Randstad die zu erwartenden Gehaltssteigerungen. WTW sieht für 2023 einen Anstieg von 4,5 Prozent voraus, die Berater von Kienbaum gehen von 4,9 Prozent aus und das Ifo-Institut und der Personaldienstleister Randstad erwarten sogar um 5,5 Prozent höhere Löhne. Was diese Zahlen wert sind, weiß man immer erst hinterher, wenn die Daten für das abgelaufene Jahr veröffentlicht werden. Für 2022 hatte WTW 2,8 Prozent vorausgesagt, Kienbaum 3,0 Prozent und das Ifo-Institut mit Randstad 4,7 Prozent. Tatsächlich waren es 2022 laut Statistischem Bundesamt 3,4 Prozent. Das war der höchste Anstieg in den vergangenen 15 Jahren, was angesichts der hohen Inflationsrate aber dennoch zu einem realen Einkommensverlust von 4,1 Prozent führte.

Damit gab es bereits im dritten Jahr hintereinander sinkende Reallöhne. Kein Wunder, dass viele Beschäftigte der Meinung sind, dass ihre Gehälter dieses Jahr ordentlich angehoben werden müssten.

Die von Mitarbeiterseite häufig gewünschte Gehaltssteigerung setzt sich aus Inflationsrate plus einer realen Steigerung von 2,5 Prozent zusammen. Das entspräche etwa 9,4 Prozent und liegt damit weit über dem, was viele Unternehmen sich leisten können. Tatsächlich rechnet aber nur jeder fünfte Beschäftigte mit einer Gehaltssteigerung in dieser Höhe. Etwa 30 Prozent glauben an eine Erhöhung zwischen 5 und 10 Prozent und die Hälfte der Arbeitnehmer sieht eine Erhöhung unter 5 Prozent als realistisch an.

Prognostizierte Gehaltssteigerung in Unternehmen

Angaben in Prozent; Umfrage unter jeweils ca. 800 Unternehmen (WTW, Kienbaum) bzw. ca. 1.000 Personalleitern (ifo)



Quelle: Angaben der Unternehmen

Illustration: Lea Dohle

COPETRI
CONVENTION

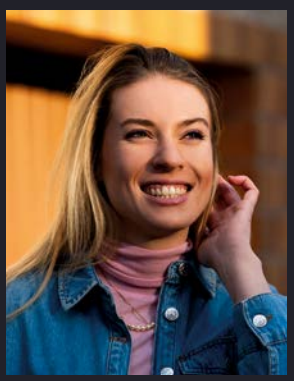
LET'S START BRIDGING PERSPECTIVES

BEI UNS BEKOMMST DU DAS BESTE AUS DEN THEMENWELTEN PEOPLE, TRANSFORMATION UND INNOVATION

Unsere ersten Keynotes von über 200 Speaker:innen

Nicole Engenhardt-Gillé
Vorständin Personal
und ESG freenet

Christoph Werner
Geschäftsführer
dm-drogerie markt



Ronja Ebeling
Journalistin,
Autorin & Podcasterin

Prof.Dr. Thomas Druyen
Soziologe und
Zukunftsforscher

John Stepper
Founder Working out Loud
(WOL)

ZWEI VOLLE TAGE MIT MAXIMALER INSPIRATION
COMMUNITY. EXPO. CONFERENCE.

Auf dich warten:

- eine außergewöhnliche Location mit vielfältigen Netzwerkmöglichkeiten
- Impulse, Austausch und Lösungen für mehr Zukunftsfähigkeit in deinem Unternehmen
- eine große Community Night und die Fuck-Up Night rund um das Thema Fehlerkultur

5.000 Fach- und Führungskräfte

230+ Keynotes, Deep Dives und Masterclasses

150+ Anbieter, Lösungen und Partner

Mehr Infos auf copetri.com/convention
Jetzt noch schnell dein Ticket sichern!

23.05. - 24.05.2023
Offenbach am Main

„Die HR-Datenanalyse muss messbare Erfolge liefern“

Der gemeinnützige Verein Swiss HR Analytics möchte die HR-Datenanalyse in schweizerischen Unternehmen voranbringen. Denn bislang tauschten sich Interessierte meist nur informell aus. Das soll sich nun ändern. Ein Gespräch mit Präsident Herbert Burri und Geschäftsführer Jonas Probst.

Interview Matthias Haller

Personalmagazin: Wie ist es um die Datenanalyse in schweizerischen Unternehmen bestellt?

Herbert Burri: Darauf kann ich Ihnen keine pauschale Antwort geben. Der Reifegrad beim Thema Datenanalyse ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Konzerne sind tendenziell bereits weiter als kleine und mittelständische Unternehmen. Das ist sicherlich auch eine Frage der finanziellen und personellen Ressourcen.

Jonas Probst: Da würde ich grundsätzlich zustimmen. Allerdings haben wir auch einige Beispiele von kleinen Unternehmen, die schon erstaunlich weit sind. Das Gelingen hängt sehr oft von wenigen Personen innerhalb einer Unternehmung ab, die das Thema vorantreiben.

Personalerinnen und Personalern wird nachgesagt, kein besonderes Faible für Daten zu haben. Sehen Sie das anders?

Probst: Das ist sicherlich etwas überspitzt. Aber im Grunde stimmt es insoweit, dass die HR-Aus- und Weiterbildungen sich lange Zeit wenig mit dem Thema Datenkompetenz befasst haben. Das ändert sich gerade erst. Inzwischen gibt es Aus- und Weiterbildungsangebote – und Anfang des Jahres 2023 wurde meines Wissens die erste Professur mit Schwerpunkt Psychologie und Data Science an einer schweizerischen Hochschule ausgeschrieben.

Sie betrachten Ihren Verein als Netzwerk für Interessierte aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft.

Burri: Genau. Dieser Anspruch spiegelt sich auch in unserem Vorstandsgremium wider. Es besteht aus drei Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, einem Forscher, einem Berater und einem Technologieanbieter. Um die datengetriebene Personalarbeit voranzubringen, müssen Wissenschaft und Praxis Hand in Hand gehen. Genau diese Synergien wollen wir nutzen und dafür ist unser Verein die ideale Plattform.

Probst: Wir erleben von beiden Seiten eine große Offenheit zusammenzuarbeiten und Erfahrungen zu teilen.

Gilt diese Offenheit auch für die Ergebnisse?

Probst: In unseren Webinaren oder Präsenzveranstaltungen präsentieren die Unternehmen regelmäßig Anwendungsbeispiele und Methoden. Natürlich geht es dabei auch um die Ergebnisse. Denn daran wird der Nutzwert der HR-Datenanalyse am Schluss bemessen. Entscheidender als einzelne Kennziffern, ist aber der Weg dorthin.

Sie möchten die HR-Datenanalyse in kleine und mittelständische Unternehmen tragen. Warum?

Burri: Fachkräftemangel, strategische Personalplanung, Mitarbeitendengesundheit, um nur ein paar Beispiele zu nennen, sind Themen, die heute die Mittelständler genauso umtreiben wie die Großfirmen. Alle diese Themen haben gemein, dass die HR-Datenanalyse hilft, Hypothesen zu testen, Fragen zu beantworten und Entscheidungen mit Daten zu untermauern.

Was sind die Voraussetzungen für eine datengetriebene Personalarbeit?

Burri: Der Erfolg von HR-Datenanalyse steht nach unserem Verständnis auf drei Säulen: die Methodik, die Infrastruktur und die Kultur. Bei der Methodik geht es darum, sich Schritt für Schritt vorzuarbeiten, von der Nutzung einfacher Dashboards, über detaillierte Reportings bis hin zu komplexen statistischen Modellen oder Machine-Learning-Anwendungen. Die technologische Infrastruktur stellt sowohl die Qualität als auch die Quantität der Daten sicher. Bei der Förderung der Datenkultur geht es zum einen um das Mindset, Toolset und Skillset, damit HR-Daten überhaupt im Unternehmensalltag einbezogen werden, zum anderen um den verantwortungsvollen, ethischen

Umgang mit Daten. Nur wenn alle drei Säulen gleichzeitig aufgebaut werden, kann der Ansatz erfolgreich sein.

Probst: Viele Firmen haben in den letzten Jahren erste Erfahrungen mit der HR-Datenanalyse gemacht. Für die meisten kommt nun der Punkt, aufzuzeigen, wie dank dieser Analysen messbare Erfolge geliefert werden.

Haben Sie bereits ethische Leitlinien für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Personalwesen formuliert?

Probst: Das ist eines unserer nächsten Projekte. Wir wollen im Rahmen des Vereins einen Ethikbeirat bilden, dessen Ziel es ist, Grundsätze im ethischen Umgang mit HR-Daten zu erarbeiten und zu veröffentlichen. Dies ist vergleichbar mit dem Ethikbereich HR Tech in Deutschland, der für uns diesbezüglich Vorbild ist.

Wie unterscheidet sich Ihr Verein von bestehenden Branchenverbänden?

Jonas Probst ist Geschäftsführer von Swiss HR Analytics und Mitgründer von Emplution.

Herbert Burri ist Präsident von Swiss HR Analytics und Leiter HR-Datenanalyse bei der Schweizerischen Post.

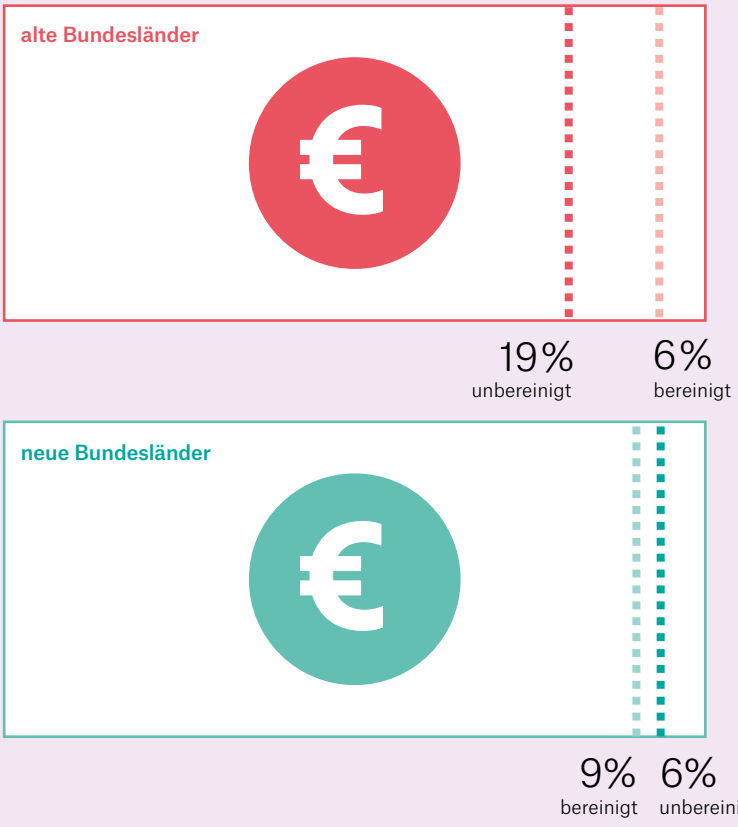
Burri: Wir definieren uns weniger als Branchenverband, sondern vielmehr als Vertreterinnen und Vertreter einer Querschnittsfunktion in Unternehmen, die ein gemeinsames Thema verbindet. Der überaus große Zulauf zu unseren Veranstaltungen zeigt uns, dass wir mit unserem Verein ein wichtiges Bedürfnis decken. Uns geht es vor allem darum, zwischen den Mitgliedern ein aktives Netzwerk zu schaffen, in dem Wissen geteilt wird und der Austausch im Vordergrund steht. Deshalb wollen wir im nächsten Schritt auch eine sogenannte Community of Practice, also eine Anwendergruppe, aufbauen. Und nicht zuletzt wollen wir mit unserem Verein die Forschung rund um die HR-Datenanalyse unterstützen.

Probst: Wir sind davon überzeugt, dass Theorie und Methodik eine wichtige Grundlage bilden. Entscheidend ist am Ende jedoch die Umsetzung in die Praxis. ■

Smalltalk Facts Regionalvergleich

Innerhalb Deutschlands gibt es teils große regionale Unterschiede, beispielsweise bei der Vergütung oder beim Digitalisierungsgrad. Besonders groß sind die Diskrepanzen zwischen den alten und den neuen Bundesländern.

Gender Pay Gap



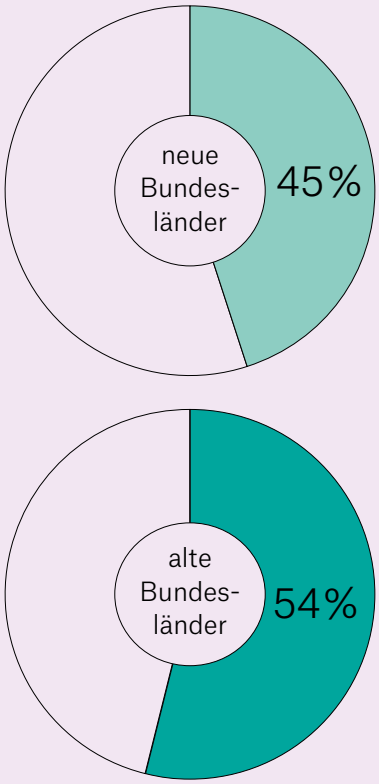
In den neuen Bundesländern ist die unbereinigte Entgeltlücke kleiner als die bereinigte, weil in einigen Regionen Ostdeutschlands ein umgekehrter Gender Pay Gap herrscht, das heißt, dass dort Frauen mehr verdienen als Männer.

Quelle: Statistisches Bundesamt

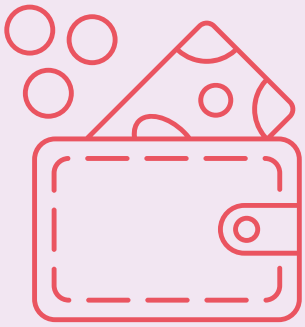
Foto: plainpicture/Lisa Krechting

Tarifbindung

Beschäftigte, deren Arbeitsverhältnis durch Branchentarifvertrag oder Firmentarifvertrag geregelt ist:



Quelle: Hans-Boeckler-Stiftung 2021



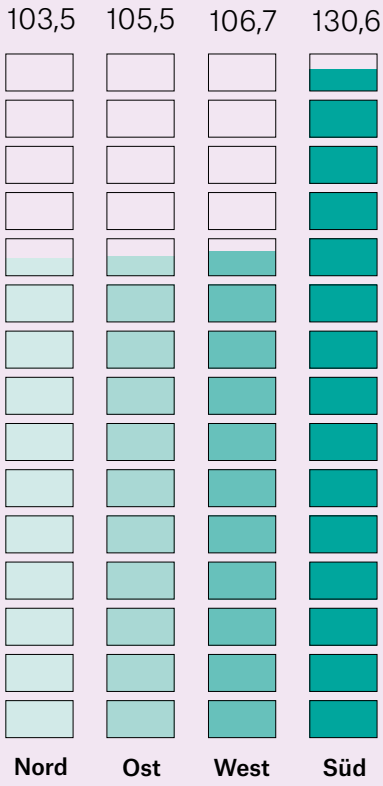
12.200

Euro liegt das jährliche Durchschnittsgehalt im ehemaligen Ostdeutschland im Schnitt unter dem Lohn im ehemaligen Westdeutschland.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Digitalisierung

Digitalisierungsgrad der Regionen gemäß Indexpunkten im Digitalisierungsindex der Wirtschaft 2022



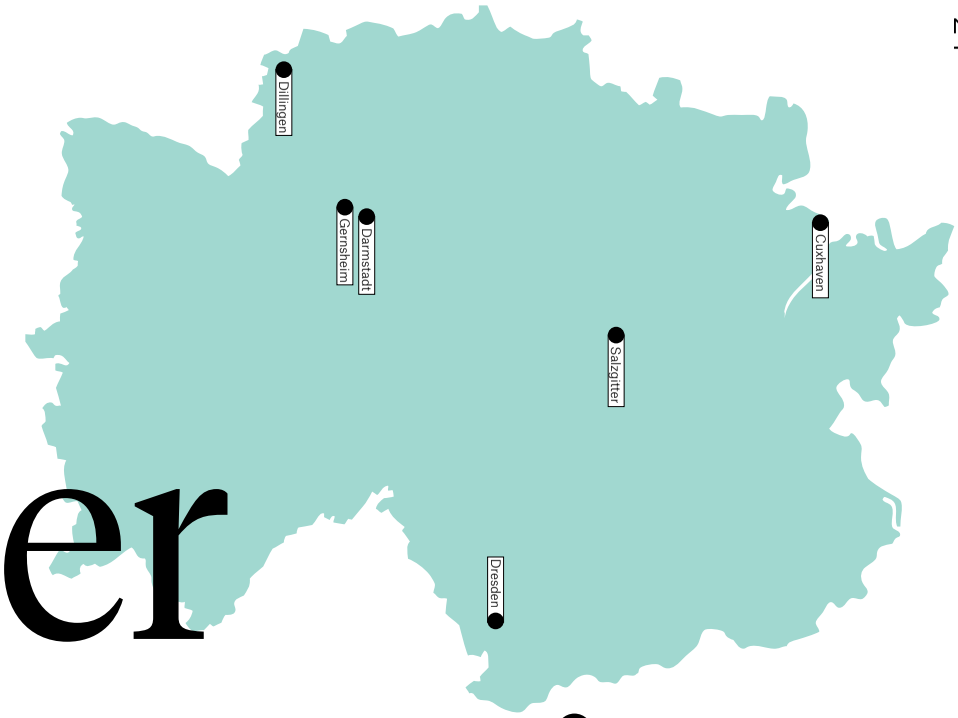
Quelle: www.de.digital

Dax-Vorstandsmitglieder*

Herkunft aus den alten Bundesländern (245) Herkunft aus den neuen Bundesländern (2) *Stichtag April 2022

Quelle: Studie „Der lange Weg nach oben“, Universität Leipzig/MDR/Hoferichter & Jacobs, www.diednadesostens.de

Schwerpunkt



Orte der Transformation

Fotos Thomas Pirot

Deutschland soll bis 2045 klimaneutral werden. Damit das gelingt, muss der Ausstoß von Treibhausgasen von Energiewirtschaft, Industrie, Verkehr, Immobilien und Landwirtschaft sinken. Doch wie kann eine „grüne" Transformation der Wirtschaft gelingen? Wo beginnt sie? Und wie sieht sie aus? Das wollten wir herausfinden und haben uns auf eine Reise zu Orten der Transformation begeben. Im Norden, Süden, Osten und Westen haben wir Menschen getroffen, die überzeugt sind: Deutschland kann sich neu erfinden. Eine Reportage über den Aufbruch.

Von Matthias Haller und Reiner Straub

Dresden, 15. Februar | Halbleitertechnologie

Etwas außerhalb von Dresden, auf einer Anhöhe gelegen, stehen wuchtige, funktional gebaute Firmengebäude. Wenn man sich ihnen nähert, hört man weder ratternde Motorengeräusche noch sieht man rauchende Schlote, gleichwohl beherbergen die riesigen Gebäude eine Fertigungsstätte für Hochtechnologie, ohne die unsere Wirtschaft nicht auskommt und die unseren Alltag beeinflussen. Silke Gottschlich, Personalchefin des Infineon-Standorts mit über 3.000 Beschäftigten, und Markus Fink, CHRO von Infineon mit weltweit 56.200 Beschäftigten, holen uns am Empfang ab. In endlosen Gängen geht es durch Sicherheitsschleusen, vorbei an Bekleidungskammern, die vor den Reinräumen der Chipfertigung liegen, zur New Work Area am Standort, in dem sich die Entwicklungsabteilung befindet und wo unser Gespräch stattfindet.

Infineon siedelte sich nach der Wiedervereinigung in Dresden an, inzwischen ist hier ein beachtliches Mikroelektronik-, Halbleiter- und Software-Cluster entstanden. Dazu gehören mehrere Chiphersteller, Zulieferbetriebe, Softwarehäuser, aber auch Hochschulen und Forschungsinstitute. „Gegenwärtig arbeiten im Silicon Saxony 70.000 Menschen. Wir rechnen damit, dass die Zahl in den nächsten Jahren auf 100.000 wachsen wird", erläutert Gottschlich, die an diesem Netzwerk mitarbeitet. Ein wichtiges Thema sei gegenwärtig die Nachwuchssicherung, insbesondere in den MINT-Berufen. Gemeinsam gehen die beteiligten Firmen an die Schulen, um die Berufe vorzustellen und die guten Arbeitsmarktchancen herauszustellen. „Wir wollen gemeinsam den Teich an Bewerberinnen und Bewerbern größer machen, auch wenn die Firmen später um den Nachwuchs konkurrieren", erläutert Gottschlich. Das Thema liegt ihr am Herzen, das spürt man.

Stärkung des Standorts Silicon Saxony

Die Standortvorteile des Silicon Saxony haben offenbar auch den Vorstand und die Aufsichtsgremien von Infineon überzeugt. Im Februar 2023 haben sie beschlossen, fünf Milliarden Euro in den Aufbau einer neuen Fabrik zur Chipfertigung mit bis zu 1.000 Beschäftigten zu investieren. „Das ist die größte Einzelinvestition in der Unternehmensgeschichte von Infineon", erläutert Fink. Infineon stärkt damit den fünftgrößten Standort für die „Halbleiterei", wie das im Branchenjargon heißt, auch Deutschland als Land der Innovation.

Das Geschäft von Infineon brummt und ist hochprofitabel, gleichwohl erwartet der Vorstand im Gegenzug für die Investition in den Standort staatliche Beihilfen von bis zu einer Milliarde Euro. Noch liegt keine Zusage vor, doch weltweit gibt es einen Wettlauf um solche Investitionsentscheidungen, die Länder konkurrieren um eine Branche, die für neue Arbeitsplätze und eine Zukunftstechnologie steht.

Besonders stolz sind die Dresdner auf die Fertigung der sogenannten Leistungschips, hier haben sie am Weltmarkt die Nase vorne. „Ohne die Leistungschips gibt es keine grüne und keine digitale Transformation", erläutert Fink und verweist darauf, dass diese in E-Ladesäulen, Elektroautos, der intelligenten Verkehrssteuerung oder Windkraftanlagen zu finden sind. „Leistungschips helfen die Energieeffizienz zu verbessern. 17 der 20 Top-Automarken nutzen unsere Bauteile, in jedem zweiten Windrad steckt unsere Technologie", so Fink nicht ohne Stolz. Die große Bedeutung von Infineon für die grüne Transformation wird öffentlich kaum wahrgenommen, auch nicht auf dem Arbeitsmarkt. „Wir werden das künftig deutlich herausstellen", so Fink.

Automatisierung am Standort Dresden

Die Halbleiterindustrie ist ein globales Geschäft, Infineon weltweit an 162 Standorten auf allen Kontinenten tätig. 40 Prozent der Mitarbeitenden arbeiten in Europa. Der Wettbewerb ist hart, Infineon konnte in den letzten Jahren stark wachsen, aber die Arbeitsstrukturen müssen immer wieder angepasst werden, was am Beispiel Dresden deutlich wird. Während in der Chipfertigung vor einigen Jahren noch viel manuelle Arbeit anfiel, die von Ungelernten erledigt werden konnte, wurden diese Arbeiten weitgehend durch Roboter ersetzt. Die Automatisierung in den Reinräumen der Chipfertigung ist weit fortgeschritten. Doch sind damit nicht viele Jobs entfallen, sodass Mitarbeitende abgebaut werden mussten? Die Personalchefin hat die Transformation des Produktionsprozesses begleitet und verweist darauf, dass durch

„Leistungschips helfen die Energieeffizienz zu verbessern. 17 der 20 Top-Automarken nutzen unsere Bauteile, in jedem zweiten Windrad steckt unsere Technologie."

MARKUS FINK, Infineon Technologies

den Einsatz von Robotern auch viele neue qualifizierte Jobs entstanden sind. „Dass Automatisierung einfach Jobs vernichtet, dieses in der Öffentlichkeit häufig verbreitete Bild ist falsch", erläutert Gottschlich, der diese Aussage besonders wichtig ist. Parallel zur Automatisierung seien am Standort viele neue Jobs entstanden, auch Roboter müssten installiert, gesteuert und gewartet werden. „Die neuen Jobs sind qualifizierter, sie erfordern mehr analytische und methodische Fähigkeiten", so Gottschlich weiter. Von diesen Veränderungen bei den Skills sei aber nicht nur das Fachpersonal betroffen, auch die Führungskräfte. „Sie müssen heute anders führen als früher", so Gottschlich. Die Beschäftigtenbilanz bei Infineon jedenfalls ist trotz oder wegen der Automatisierung positiv. „Wir haben in den letzten Jahren viele neue Arbeitsplätze geschaffen, allein in Dresden sind 1.000 zusätzliche Jobs entstanden", erläutert Fink.

Die Sicherheitsvorkehrungen an dem Standort sind hoch, das ist beim Rundgang spürbar. Doch in der Öffentlichkeit macht sich die Firma transparent. Die Veröffentlichung des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts gehört zum Standard eines Dax-Konzerns, doch die Publikation eines „HR-Reports" mit allen Kennzahlen ist fortschrittlich. Die Firma öffnet sich dem Dialog, auch für Rückfragen, auch zu unangenehmen Themen. Infineon hat sich zum Ziel gesetzt, bei Fach- und Führungspositionen bis 2030 einen Frauenanteil von 20 Prozent zu erreichen. Der Ziel-

wert gehört im DAX zu den niedrigsten, Siemens beispielsweise will 30 Prozent erreichen. Doch das Ziel von 20 Prozent wird mit dem gegenwärtigen Tempo kaum erreicht, seit drei Jahren stagniert der Anteil um die 16 Prozent. Der Personalchef zählt als Ursache Sonderfaktoren wie einen Firmenkauf auf, gibt sich dennoch zuversichtlich: „Wir bauen gezielt eine Pipeline auf, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen und unser Ziel zu erreichen“, erläutert er und verweist darauf, dass der Frauenanteil bei Neueinstellungen bei 38 Prozent liegt.

Investition in Ausbildung

Die Firma engagiert sich für den Nachwuchs. Die Zahl der Auszubildenden in Dresden soll im Herbst von 125 auf 250 erhöht werden. Das ist nicht nur ein Kraftakt für den HR-Bereich, auch für die Berufsschulen in Dresden. „Der Staat muss sich schneller bewegen. Darauf sind wir als Firma angewiesen“, fordert Fink und verweist auf fehlende Lehrer und Lehrpläne, die schneller an die Berufswirklichkeit angepasst werden müssten. Die zunehmende Bürokratie sieht er als Bremse für den Fortschritt und klagt über das Nachweisgesetz, das Urteil zur Zeiterfassung oder die Regelungen zum Arbeiten aus dem Ausland. „Das kostet den Staat nichts, macht den Standort Deutschland aber wettbewerbsfähiger“, so Fink.

Als Wafer bezeichnet man das bearbeitete Halbleiterausgangsmaterial für die Chipproduktion. Die waffelartige Oberflächenstruktur entsteht durch das Sägen gezogener Einkristallstäbe beispielsweise aus Silicium und nachfolgender Oberflächenbehandlung.

Salzgitter, 20. Februar | Elektromobilität

Das Straßenbild in unseren Städten wird noch von Benzin- und Dieselautos geprägt, doch in der Autoindustrie wird die Kehrtwende Richtung Elektromobilität mit Hochdruck eingeleitet. „In der E-Mobilität liegt unsere Zukunft“, sagt Gunnar Kilian, Arbeitsdirektor des Volkswagen-Konzerns, unmissverständlich und verweist darauf, dass VW zu den Schrittmachern der E-Mobilität zähle. Während viele Spitzenmanager den Begriff „Transformation“ geradezu euphorisch verwenden, um die Neuausrichtung ihrer Betriebe zu beschreiben, mag Kilian den Begriff nicht so gerne, auch wenn er nicht mehr verzichtbar ist. „Wenn wir zurückblicken, ist unsere Wirtschaft stets vom ständigen Wandel geprägt“, sagt er. Die gegenwärtige Situation hat für ihn nichts Außergewöhnliches, es geht für ihn schlicht um das, was ein gutes Unternehmen auszeichnet: Innovieren, Planen, Umbauen und Qualifizieren.

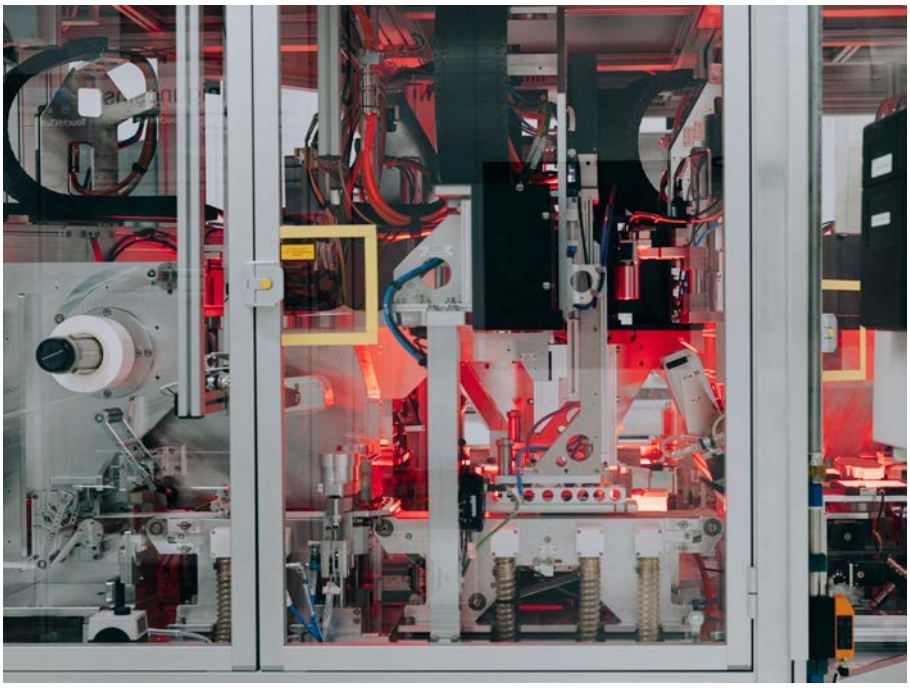
Für Kilian ist Transformation keine Philosophie oder Erzählung. „Die Menschen wollen wissen, was sich konkret für sie ändert“, ist so ein Satz, der typisch für seine Denkweise ist. In Wolfsburg, der größten Autofabrik Europas, soll im Herbst 2023 die Produktion des VW ID.3 anlaufen: Dafür müssen im ersten Schritt 1.500 „Kolleginnen und Kollegen“, so bezeichnet er Mitarbeitende, geschult werden. Das packt Kilian konkret an.

Riesiger Schulungsbedarf

Mitten im Wolfsburger Werksgelände hat Kilian zusammen mit seinem Team einen „eMotionRoom“ einrichten lassen, der helfen soll, die Beschäftigten auf die neuen Aufgaben vorzubereiten, auch Ängste vor der neuen Hochvolt-Technologie zu reduzieren, wie Produktionsvorstand Christian Vollmer erläutert. Vier Mitarbeitende gehen in einem liebevoll gestalteten Escape-Room auf Entdeckungstour, müssen Aufgaben aus VW-Geschichte und E-Mobilität lösen, um am Ende in der Zukunft der Mobilität zu landen. Anschließend gibt es dann noch konkrete Übungen, um die ersten Handgriffe in der Montage, etwa den Umgang mit neuen Steckern und Schläuchen, zu üben. „Hier zeigt sich, wie sich Lernen verändert. Wir arbeiten mit innovativen Lern-Nuggets, die die Kolleginnen und Kollegen besonders motivieren“, erläutert Kilian. Es wird dabei wie am Fließband unterrichtet, die Mitarbeitenden der VW-Akademie schulen im Schichtbetrieb, bis 2025 müssen 22.000 Mitarbeitende auf die neue Zukunft vorbereitet werden.

Das Werk im Wandel

Vom Schulungszentrum in Wolfsburg geht es mit dem ID. Buzz nach Salzgitter. Der Arbeitsdirektor setzt sich selbst ans Steuer. Salzgitter ist ein Symbol für ein Werk im Wandel. Kilian, ein eher rationaler Mensch, spricht von einer Herzensangelegenheit. In Salzgitter erwarten uns Werkleiter Andreas Salewsky und Betriebsratschef Dirk Windmüller, um aufzuzeigen, was der Wandel zur E-Mobilität für sie bedeutet. Salzgitter ist die Heimat der Motorenfertigung des Konzerns, also das Herz der Verbrenner-Welt. Seit Werksgründung im Jahr 1970 wurden mehr als 63 Millionen Motoren hergestellt. Jetzt entsteht hier die Leitfabrik für die Batteriezellherstellung, dem Herzstück der E-Mobilität. Die neu gegründete PowerCo SE, die weltweit das Batteriegeschäft steuert, hat hier ihren Sitz.



Noch findet die Zellfertigung im Labor im Werk Salzgitter statt, in dem bislang die Motoren für Verbrenner hergestellt werden. Auf der Baustelle ensteht auf einer Fläche von 30 Fußballfeldern die erste Batteriefabrik Deutschlands. Personalvorstand Gunnar Kilian (im Bild rechts) lud zum Baustellenbesuch ein.

„Hier werden die Weichen für die Zukunft des Unternehmens und damit auch für die Beschäftigten gestellt."

GUNNAR KILIAN, Volkswagen

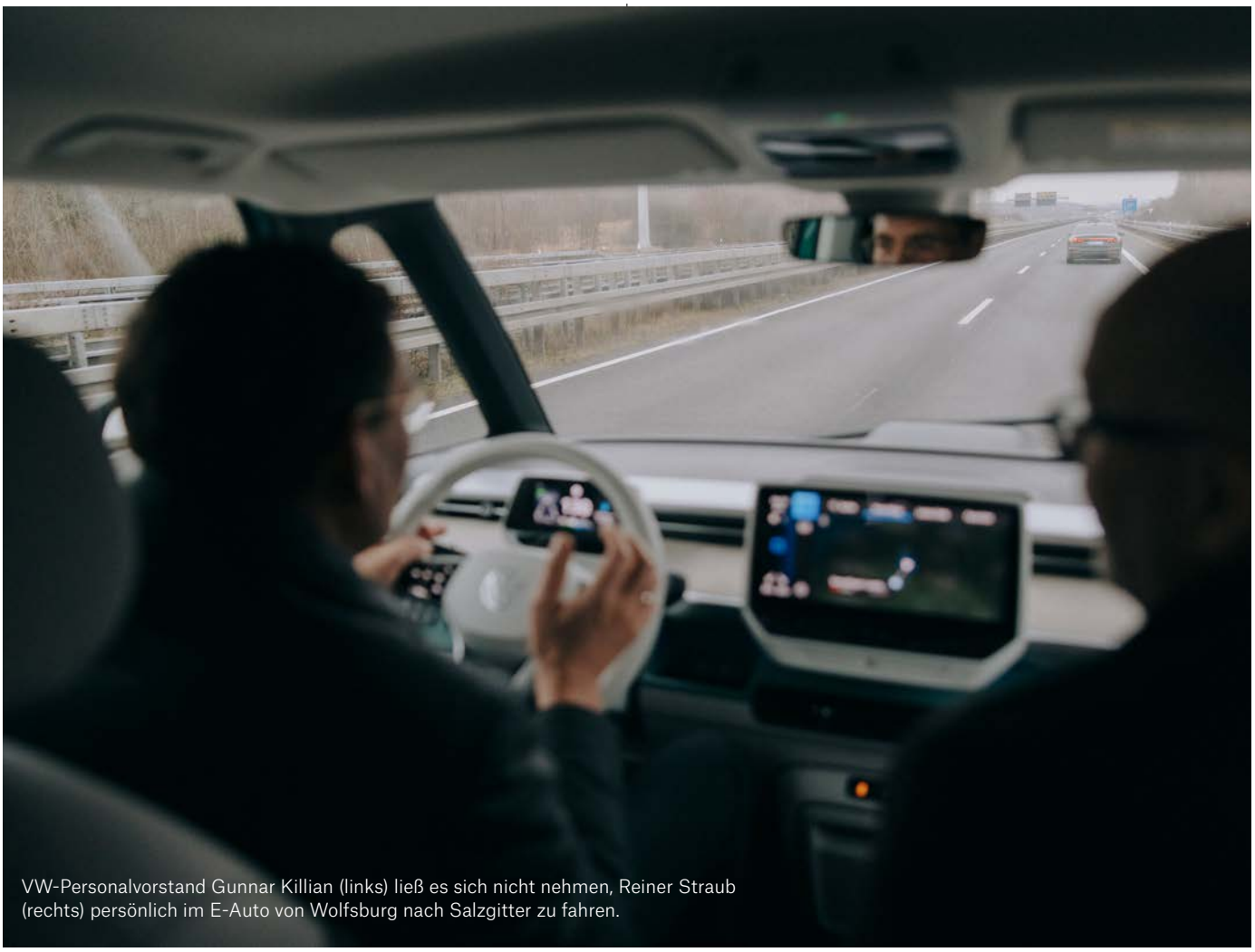
Durch die riesigen Werkhallen, in denen Motoren gefertigt werden, fahren wir in einem ID.4. Die Fahrt, die für alle Mitarbeitenden des Standortes konzipiert wurde, nennt sich ‚Mein Werk im Wandel' Tour und umfasst mehrere Kilometer. In manchen Hallen sind bereits erste Freiflächen zu sehen, die durch den Rückbau der Motorenfertigung entstehen. In anderen Hallen läuft bereits der Laborbetrieb für die Zellfertigung. Der „Laborbetrieb" besteht aus richtig großen Anlagen, die die Beschäftigten in Betrieb halten. Dafür braucht es Beschäftigte, die das Neue bereits verstehen. „Früher haben wir hier vorwiegend Metallberufe ausgebildet, jetzt bilden wir auch Chemielaboranten, IT- und Elektroberufe aus", erläutert Kilian. Die Mitarbeiterschaft in Salzgitter wird auch internationaler, die Batteriefertigung zieht Spezialisten aus aller Welt an.

Was hier derzeit im kleinen Maßstab getestet wird, soll ab 2025 im großen Maßstab umgesetzt werden. Draußen vor den Hallen befindet sich eine Giga-Baustelle, so groß wie 30 Fußballfelder: Hier entsteht die erste Batteriefabrik, die ein deutscher Automobilkonzern errichtet. Der für den Betrieb notwendige Strom soll aus erneuerbaren Quellen kommen, für den Transport der Batterien gibt es einen Bahnanschluss. Auch eine Recycling-Anlage für Batterien ist im Pilotbetrieb. Es wird von „Kreislaufwirtschaft“ gesprochen, die handlungsleitend sei.

Hoher sozialer Anspruch

Volkswagen tut viel, um die Leute mitzunehmen. „Wir gehen den Weg Richtung E-Mobilität gemeinsam“, diesen hohen sozialen Anspruch formuliert Kilian. Mit seinem Sozialpartner, der als Machtfaktor über Wolfsburg hinaus bekannt ist, dürfte er hier auf einer Wellenlänge liegen. Von den rund 7.000 Mitarbeitern in Salzgitter wurden 200 zu Technologiepartnern nach Schweden und nach China entsandt – jeweils für mehrere Monate. Die Mitarbeiter erlebten dort, wie Zellfertigung in Serie funktioniert. Von Wissenstransfer ist die Rede, doch genauso wichtig dürfte die Botschaft und das Gefühl der Mitarbeitenden sein, die sie jetzt in Salzgitter verbreiten. „Ich habe die Angst vor der Transformation verloren. Batteriefertigung funktioniert wie eine Großserie, und das können wir“, berichtet Andre Koch, früher Meister in der Motorenfertigung, der an einem Einsatz in China teilgenommen hat.

Abbau, Umbau und Aufbau – in Salzgitter ist das beispielhaft erlebbar. Für den Wandel zur Elektromobilität hat Kilians



VW-Personalvorstand Gunnar Killian (links) ließ es sich nicht nehmen, Reiner Straub (rechts) persönlich im E-Auto von Wolfsburg nach Salzgitter zu fahren.

HR-Bereich aufbereitet, wie das konkret aussieht. Für 50 neue Berufsbilder, die im Konzern entstehen, gibt es sogenannte „U-Bahn-Charts". Auf dem Weg zum „Python Data Scientist" oder „Anlagenelektriker Montage" kann der Mitarbeitende an unterschiedlichen Stationen einsteigen, abhängig von der Vorbildung. Eine Qualifizierung kann bis zu 176 Tage dauern. Kilian muss dafür große Qualifizierungsbudgets bereitstellen. Angesichts des Fachkräftemangels sei das eine notwendige und gute Investition, so Kilian.

Planungsrunden als Weichenstellung

Kilian hat 2018 seine Stelle als Arbeitsdirektor angetreten, sein Anspruch war es, „HR zurück aufs Spielfeld zu führen". Im Vorstand des Konzerns gilt er inzwischen als ein Schwergewicht. Viele Kollegen haben erkannt, wie wichtig HR für die Erreichung der Konzern-Ziele ist. „Wir sind nicht nur dabei, wir gestalten mit", sagt Kilian. Spielentscheidend für den Arbeitsdirektor sind aber nicht Rekrutierung, Qualifizierung oder die Digitalisierung der HR-Prozesse, das sei ein Muss. Spielentscheidend für ihn sind die jährlichen Planungsrunden des Konzernvorstands, in denen entschieden wird, in welchem Werk welche Komponenten oder Fahrzeuge gefertigt werden. „Hier werden die Weichen für die Zukunft des Unternehmens und damit auch für die Beschäftigung gestellt", erläutert er.

Darmstadt und Gernsheim, 22. Februar | Chemie und Pharma

Der Campus des Wissenschafts- und Technologieunternehmens Merck erstreckt sich entlang der Frankfurter Straße in Darmstadt auf einer Fläche von der Größe eines Stadtteils. Parkplätze, Labore, Büros, Werkstätten, über 12.000 Menschen arbeiten hier. Darmstadt, so der Eindruck, ist Merck und Merck ist Darmstadt. Unsere Reise beginnt am Besuchereingang, der sich in einem modernen Glasbau mit futuristischem Betonskelett befindet, dem sogenannten Innovation Center. Eingeweiht wurde es anlässlich des 350-jährigen Unternehmensjubiläums im Jahr 2018.

Die geschwungenen Treppen im Inneren sind einem Origami nachempfunden.

In einem vollverglasten Büro, die neue Arbeitswelt soll transparent sein, empfängt uns Khadija Ben Hammada zum Gespräch. Die 42-Jährige ist seit Anfang des Jahres 2023 Personalchefin des Unternehmens. Sie spricht Englisch mit französischem Akzent. Aufgewachsen ist sie in Strasbourg. Ben Hammada kennt das Unternehmen gut. Seit fast 14 Jahren arbeitet sie für Merck. Zunächst in Frankreich, später in den USA und Singapur, inzwischen in Darmstadt. „Das Unternehmen hat mein Potenzial erkannt, bevor ich es gesehen habe “, sagt sie. Dafür sei sie dankbar. Gleichzeitig mache das die Qualität einer Organisation aus, glaubt sie. In die Mitarbeitenden zu investieren, das sei keine Aufgabe der Personalabteilung, es sei die Grundlage jeden unternehmerischen Denkens.

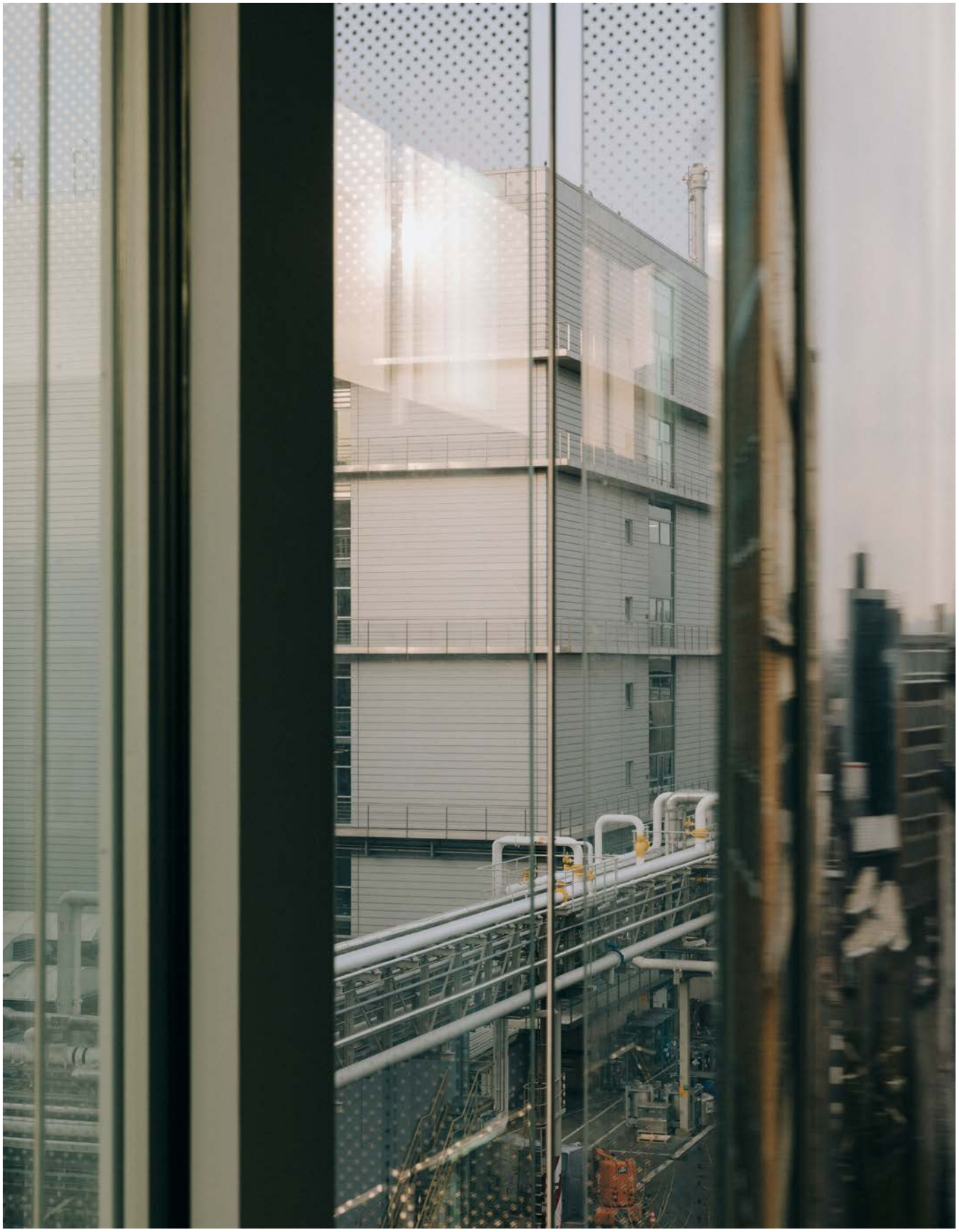
Als forschendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen haben sich die Darmstädter der Innovation verpflichtet. Das ist Fluch und Segen zugleich. Mit einem neuen Medikament oder Wirkstoff lassen sich mitunter Milliarden verdienen. In der Coronapandemie mauserte sich das Unternehmen zum stillen Helden. Denn die Lipid-Nanopartikel aus Merck-Produktion wurden für die mRNA-Impfstoffe von Biontech eingesetzt. Doch Erfolge im Pharmageschäft sind selten für die Ewigkeit. Patente laufen aus. Also müssen neue Ideen her. Transformation als Dauerzustand. Deshalb investiert das Unternehmen in den nächsten Jahren rund 1,5 Milliarden Euro in Darmstadt. Bis zum Jahr 2025 soll der Umsatz auf 25 Milliarden Euro steigen. Der Druck ist hoch. So ist es kein Zufall, dass „Curiosity“, also Neugier, einen hohen Stellenwert hat. Innovation, da ist sich Ben Hammada sicher, sei keine Frage des Ortes, sondern der Menschen.

Entwicklungspfade statt Standardkarrieren

Wolle das Unternehmen Spitzenkräfte aus Forschung und Wissenschaft für einen Job beim Wissenschafts- und Technologieunternehmen gewinnen, laute eine der ersten Fragen, die Bewerbende im Vorstellungsgespräch stellen: Kann ich weiter eigene Projekte verfolgen? Merck gebe seinen Beschäftigten Freiheiten, sagt Ben Hammada. „Frage Menschen, was sie selbst wollen und nimm nicht an, zu wissen, was sie wollen“, lautet ihr Credo. Dieser Glaubenssatz prägt auch ihre Personalstrategie: individuelle Entwicklungspfade, anstatt Standardkarrieren. Manchmal sei für einen Schritt nach vorne ein Schritt zur Seite notwendig. Mitarbeitende sollten nicht auf Titel achten, sondern

„Frage Menschen, was sie selbst wollen und nimm nicht an zu wissen, was sie wollen.“

KHADIJA BEN HAMMADA, Merck



Auf dem Firmengelände von Merck entlang der Frankfurter Straße in Darmstadt reihen sich Gebäude aus mehreren Jahrhunderten. Darin befinden sich Büro, Labore und Werkstätten.

darauf, welche Wirkung ihre Arbeit entfaltet, sagt die oberste Personalerin. Das mache auf Dauer zufriedener.

Merck ist eines der wenigen Unternehmen, die Pharma- und Chemiegeschäft nebeneinander betreiben. Auf den ersten Blick scheinen die Geschäftsfelder Life Science und Healthcare wenig Berührungspunkte zur Elektroniksparte zu haben. Ben Hammada widerspricht. Unter dem Deckbegriff Biokonvergenz verfolge das Unternehmen einen multidisziplinären Ansatz, der darauf abziele, Menschen ein gesünderes, längeres und nachhaltigeres Leben zu ermöglichen. So kann man es sehen. Sicherlich dürfte die Electronics-Sparte, die Bestandteile für die boomende Halbleiterindustrie liefert, auch zur Risikostreuung des Unternehmens beitragen.

Am Rheinknie soll Zukunft entstehen

Es gäbe noch viele Fragen, Ben Hammada ist eine angenehme Gesprächspartnerin. Doch wir müssen los. Unser Fotograf Thomas Pirot wartet. Er ist begeistert von der Architektur des Gebäudes. Zwischen 3-D-Druckern, Designermöbeln und einem schlafenden Robo-Hund, sucht er nach dem perfekten Licht. Ben Hammada ist geduldig, erzählt von ihren marokkanischen Wurzeln, stellt selbst Fragen.

Auf der Fahrt ins nahegelegene Gernsheim sortieren wir unsere Eindrücke. Am Rheinknie liegt der Industriepark Gernsheim, der vor rund 120 Jahren dort gegründet wurde und wo Merck seit rund 75 Jahren aktiv ist. Heute werden dort unter anderem Pigmente für die Kosmetik-, Lebensmittel- und Autoindustrie hergestellt. Rund 700 Menschen arbeiten hier. Doch seit einem Jahr nennen die Hinweisschilder einen neuen Namen: Fluxum. Der Konzern hat das Gelände in einen Green-Tech-Industriepark umgewandelt und auch für Drittunternehmen geöffnet. 26 Hektar stehen dort als sofort entwicklungsfähige Fläche zur Verfügung Noch ist ein Großteil der Fläche allerdings buchstäblich grüne Wiese.

Startup entwickelt pflanzenbasierte Füllstoffe

Auf einem Tablet zeigt Stefan Fandel, Leiter der Standortentwicklung, wie das Gelände in Zukunft aussehen könnte. Bis ins Jahr 2030 sollen sich dort kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie fortgeschrittene Startups ansiedeln, die an nachhaltigen Produkten und Lösungen im Bereich der Umwelttechnologien arbeiten. Merck betreibt den Park, stellt die wesentliche Infrastruktur, darunter Medienversorgung, einen Güterbahnanschluss – und auch eine Hafenanlage ist in unmittelbarer Nähe. Speziell für Startups wird ein Accelerator-Hub eingerichtet. Hierfür werden derzeit erste Interimsangebote und -flächen geschaffen. Bis 2025 soll der finale Accelerator-Bau stehen. Noch ist erst das Fundament zu sehen. Die Parzellen vergibt Merck in Erbpacht. „Seit dem Startschuss von Fluxum ist eine Aufbruchstimmung am Standort entstanden“, sagt Fandel. Die Beschäftigten spürten, dass hier ein Projekt für die Zukunft heranwachse und sie ein Teil davon seien. Bis zu 750 neue Arbeitsplätze könnten so entstehen, rechnet Fandel vor. Außerdem sei ein Solarpark gemeinsam mit dem regionalen Energieversorger Entega in Planung. Dieser könne zehn Prozent des Energiebedarfs des Industriestandorts decken, darüber hinaus würde Strom aus der Anlage nach Darmstadt geleitet.

Auf einem Tablet zeigt Stefan Fandel, Leiter der Standortentwicklung, wie das Gelände in Zukunft aussehen könnte.

In einer Wellblechhalle in militärischem Grün warten Moritz Lenhardt und Johannes Weber. Sie sind die Gründer des Startups Ceres, das pflanzenbasierte Füllmaterialien für den Paketversand produzieren möchte. Möchte, weil die Halle bis auf ein paar Plastiksäcke, Paketboxen, Strohballen und einer Schneidemaschine, die antik anmutet, noch leer steht. Doch Weber und Lenhardts Idee scheint ausgereift, die Maschinen zum Schneiden, Entkeimen, Entstauben und Verpacken des Weizenstrohs sind bereits geordert, die ersten Kunden, darunter der Elektronikriese Samsung, warten bereits. Künftig wollen sie bis zu 800.000 kompostierbare Vliesbeutel mit Strohfüllung produzieren, genug Füllmaterial für den Versand von rund 120.000 Paketen. „Wir arbeiten mit einem Abfallprodukt aus der regionalen Landwirtschaft“, sagt Lenhardt. Ihre Strohbeutel seien preislich wettbewerbsfähig mit Styropor, Luftpolsterfolien oder Packpapier, fügt Weber hinzu. Nur eben mit besserer Umweltbilanz.

Fandel ist stolz auf seine Pioniere. „Wir möchten hier das führende Zentrum für Green Tech im Rhein-Main-Gebiet errichten“, sagt er. Prognosen zufolge verspricht der globale Markt für Umwelttechnologien ein jährliches Wachstum von rund 8 Prozent. Noch wächst in Gernsheim das Gras. Doch die Bagger stehen bereit. Und an Interessenten mangelt es Fandel nicht.

Patrick Klein (im Bild) hat mit seinem Team in jahrelanger Tüftelei ein Verfahren entwickelt, mit dem sich Altreifen zerkleinern und anschließend in Öl, Gas und Ruß zerlegen lassen.

Dillingen, 28. Februar | Kreislaufwirtschaft

Manche Probleme sind so gewaltig, dass sie sogar aus dem Weltall sichtbar sind. Dazu zählt die größte Reifendeponie der Erde in Al Sulaibiya in Kuwait. Regelmäßig steht sie in Flammen und stinkt im wörtlichen Sinne zum Himmel. Es ist einer von drei Entsorgungswegen für Altreifen. Und sollte eher Anlass zur Sorge geben. Der übrige Reifenschrott – allein in Deutschland rund 600.000 Tonnen jährlich – wird verbrannt, beispielsweise in Zementwerken, oder landet, zerkleinert als Granulat, als Belag auf Sportplätzen. Doch nach einigen Jahren hat er auch dort ausgedient und die Frage nach der Entsorgung stellt sich erneut.

Aus Altreifen werden neue Rohstoffe

Im saarländischen Dillingen wachsen die Reifenberge nicht, sie schrumpfen. Pascal Klein, Mitte dreißig, schulterlange Haare, Bart, hat eine andere Lösung gefunden. Eine, die die Welt rettet, wie sein siebenjähriger Sohn jedem, der es hören möchte oder nicht, erzählt. „Das macht mich stolz“, sagt Klein und schmunzelt. Denn ursprünglich sei die Weltenrettung nur ein Teil seines Plans gewesen. „Ich wollte selbstständig und erfolgreich sein“, sagt er. Dabei wirkt er nicht wie jemand, der auf Statussymbole Wert legt. Ihm geht es um die Sache, das heißt: das Pyrolyseverfahren. Dabei handelt es sich um einen thermischen Zersetzungsprozess unter Ausschluss von Sauerstoff, bei dem Altreifen in Öl, Gas und Ruß zerlegt werden. Klein erklärt es anschaulicher. „Das ist, als würde man einen Kuchen wieder in Eier, Milch und Mehl trennen“. Hinzu kommen im Falle der

> „Die größte Schwierigkeit besteht darin, das Pyrolyse-verfahren stabil zu steuern. Das ist uns gelungen.“
>
> PASCAL KLEIN, Pyrum Innovations

Reifen noch Textilfasern und Stahldrähte, die bereits beim Zerkleinern herausgefiltert werden, ehe das Gummigranulat in den Reaktor wandert.

Der Reaktor ist das Herzstück seines Unternehmens. Denn die Idee der Pyrolyse ist nicht neu. Genauer gesagt, ist sie schon über 30 Jahre alt. Nur gelang bisher niemandem die praktische Umsetzung. „Die größte Schwierigkeit besteht drin, den chemischen Prozess stabil zu steuern“, sagt Klein. Gerade wenn große Mengen durch den Reaktor, einen 25 Meter hohen Turm, geschleust würden. Auch andere Unternehmen hätten sich daran versucht, meist mit Drehrohröfen, und seien gescheitert. Bei Pyrum fällt das Granulat in schmale Kammern – was vereinfacht gesagt dafür sorgt, dass der Turm nicht spätestens nach ein paar Stunden verklebt und dadurch verstopft. Klein und seinen Mitstreitern ist es gelungen, in jahrelanger Tüftelei einen Ansatz zu entwickeln, der in industriellem Maßstab zu funktionieren scheint.

35 Millionen Investionskosten pro Anlage

Die Nachfrage sei riesig. „Das haben wir auch Greta [Thunberg] zu verdanken“, sagt Klein. Die Klimabewegung hätte Politik und Wirtschaft Druck gemacht. Seit die Automobilindustrie sich bemühe, nachhaltiger im Sinne der Kreislaufwirtschaft zu werden, bekämen dies auch die Lieferanten zu spüren. Diese müssten Lösungen für die Entsorgungsfrage präsentieren, um bei den jährlichen Audits nicht durchzufallen und lukrative Aufträge zu verlieren. Klein beschert das ebenfalls Aufträge. Um diese bewältigen zu können, benötige er jedoch weitere Anlagen.

Sein Prototyp in Dillingen schafft aktuell eine Tonne Reifen pro Stunde, das sind etwa 100 PKW-Reifen. Gearbeitet wird im Dreischichtbetrieb – und das Problem liegt eher darin, dass der Tag nur 24 Stunden hat. Deshalb entsteht auf dem Werksgelände bereits eine weitere Anlage mit drei Reaktoren. Sie könnte als Blaupause für künftige Standorte dienen. Sieben davon sind derzeit in Planung, unter anderem in Albstadt bei Stuttgart und in Straubing bei München. Doch die Kosten dafür sind hoch: Rund 35 Millionen pro Anlage. Aus eigener Tasche kann Pyrum das trotz Börsengang nicht stemmen. Also setzt Klein auf Joint Ventures. Zudem steuert die BASF für jede neue Anlage drei Millionen Euro bei und erhält im Gegenzug einen Öllieferungsvertrag.

Sie seien noch kein „Bankable Business“, sagt Klein. Heißt, die Banken verlangten für eine Finanzierung Sicherheiten, die das Unternehmen derzeit noch nicht bieten kann. So müsse eine Anlage mindestens sechs Jahre in Betrieb sein; so lange dauert es, die Investitionskosten zu erwirtschaften. In der Zwischenzeit sucht Klein nach anderen Finanzierungsmöglichkeiten – und

Am Standort Dillingen baut Pyrum Innovations eine zusätzlich Anlage mit drei neuen Pyrolysereaktoren. Bisher arbeitete das Unternehmen nur mit einem Protoypen.

In mehreren Schritten werden die Altreifen zerkleinert. Dabei filtern Maschinen Textilfasern (Foto) und Drähte heraus, die den Reifen Stabilität verliehen.

scheint fündig zu werden. Ein DAX-Vorstand habe ihm versichert, dass seine Idee sich durchsetzen werde, sagt Klein. In zehn Jahren, so der Topmanager, würden alle Neureifen Rohstoffe aus dem Pyrolyseverfahren enthalten. Klein könnte dann reich sein. Doch daran verschwendet er keinen Gedanken.

Mehr Sorgen macht auch ihm der Fachkräftemangel. Selbst im Saarland, das als strukturschwache Region gilt, sei es inzwischen schwierig, „gute Leute“ zu finden. Zwischenzeitlich hätte sein Unternehmen davon profitiert, dass anderswo Industriejobs wegfielen, sagt Klein. Doch das allein genüge nicht, um den Bedarf zu decken. Für den Betrieb einer Anlage benötigt er rund 30 Mitarbeitende, für die Weiterentwicklung zusätzlich Ingenieure, Verfahrenstechniker und Materialwissenschaftler. Die Schwierigkeit läge weniger darin, Kandidaten zu finden, sondern deren Erwartungen zu erfüllen. „Ich habe den Eindruck, dass die Gehaltsforderungen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, immer stärker auseinanderdriften“, sagt Klein. Deshalb setzt er auf Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen. Acht von zehn Studierenden, die im Unternehmen ihre Abschlussarbeiten schrieben, blieben anschließend als feste Mitarbeitende.

Klein tut einiges, um sie zu halten. Wir haben die Löhne deutlich erhöht. Außerdem erhielte jedes Team ein monatliches Budget, um sich einen Arbeitsplatz „schön zu machen“, wie der Gründer es nennt. Mobilarbeit ist ebenfalls gestattet, sofern der Job es zulässt. Manchen Bewerbenden, müsse er allerdings schon sagen, dass man auch als Ingenieur gelegentlich die Anlagen betreten müsse, die man am Computer entwerfe. Klein weiß, wovon er spricht. Denn der gelernte Betriebswirt hat sich über Jahre technisches Wissen angeeignet. Sein Erklärtalent würde locker für einen Moderationsjob bei der Sendung-mit-der Maus reichen. Doch Klein muss nicht im Rampenlicht stehen. Stattdessen tüftelt er an der nächsten Idee, dem Recycling von kohlenfaserverstärkten Kunststoffen, wie sie beispielsweise im Flugzeugbau oder den Rotorblättern von Windrädern eingesetzt werden.

Darmstadt, 3. März | Lebensmittelproduktion

Auf dem ehemaligen amerikanischen Kasernengelände der „Kelleys Barracks“ im Südwesten von Darmstadt steht ein moderner Bürokomplex, der sich trotz seiner Ausmaße erstaunlich gut in die Landschaft einfügt. Das Lehmgelb der Außenfassade wirkt an diesem kalten Februarmorgen wie ein Camouflage zwischen den Gelb-, Braun- und Ockertönen der Umgebung. Zwischen sandigem Untergrund, winterdürren Bäumen und verdorrtem Gras steht eines der klimafreundlichsten Bürogebäude Europas. Die Außenwände aus Stampflehm, der für eine natürliche Klimatisierung sorgt, im Winter beheizt durch Geothermie, im Boden eine Zisterne für die Bewässerung des umliegenden Parks und der Toiletten. Fassungsvermögen: eine Million Liter.

Baumpatenschaften gegen die Sommerhitze

„Der letzte Sommer war so trocken, dass wir am Ende leider auch mit Trinkwasser gießen mussten“, erzählt Alexander Hüge, Geschäftsführer für Mitarbeiterservice und -entwicklung bei Alnatura. Auch hier spüren sie die Folgen des Klimawandels. Die Flächenversiegelung des angrenzenden, ehemaligen Kasernenareals tut ihr Übriges. Die Mitarbeitenden hätten deshalb Baumpatenschaften übernommen und nach Feierabend mit Gießkannen die jungen Bäumchen gewässert. Geschafft haben es trotzdem nicht alle. Doch das Firmenmotto „Sinnvoll für Mensch und Natur“, scheint hier nicht nur eine Phrase der Marketingabteilung zu sein. Man könnte es idealistisch nennen. Oder konsequent.

Im kommenden Jahr 2024 feiert der Bio-Pionier Alnatura sein 40-jähriges Bestehen. „Der Weg, den wir zurückgelegt haben, ist beacht-

Die Reise in Zahlen

- 102 Stunden in der Bahn
- 561 Kilometer mit dem E-Auto
- 12 Kilometer mit dem Taxi
- 23 Kilometer zu Fuß
- 9 Nächte im Hotel

Die Firmenzentrale von Alnatura zählt zu den klimafreundlichsten Bürogebäuden Europas. Die Außenwände sind aus Stampflehm gefertigt, der im Sommer für eine natürliche Kühlung sorgt. An kalten Tagen wird das Gebäude mit Geothermie beheizt.

lich“, findet Hüge. Als Gründer Götz Rehn in Mitte der 1980er-Jahre mit seiner Idee antrat, gab es für Bioprodukte noch kaum einen Markt. Dass heute immerhin rund sieben Prozent des jährlichen Umsatzvolumens von rund 200 Milliarden Euro im Lebensmittelmarkt auf Bio-Produkte entfallen, ist ein stückweit auch sein Verdienst. Die Biomarktkette kommt inzwischen auf 150 Filialen bundesweit. Im Vergleich: Aldi Nord und Süd liegen gemeinsam bei über 4.000. Von 3.600 Beschäftigten bei Alnatura arbeiten mehr als dreiviertel in den Märkten. Nach jahrelangem Wachstum musste das Unternehmen im Geschäftsjahr 2021/22 erstmals eine „Umsatzdelle“ von zweieinhalb Prozent verzeichnen. Doch den Bio-Fachhandel hätte die Folgen der Wirtschaftskrise noch deutlich stärker getroffen, behauptet Hüge.

Gesellschaftliche Normen ausloten

Trotzdem will der Personalchef von Kostenprogrammen, also Entlassungen, nichts wissen. „Natürlich müssen wir sehen, wo wir Prozesse optimieren können“, sagt Hüge. Allein die Stromkosten seien auf das Anderthalbfache gestiegen. Darüber könne man klagen oder planen, wie man sich künftig unabhängiger mache. Das ist der Geist des Unternehmens: Nicht jammern, sondern schauen, wie es besser geht. „Im Verhältnis zu den großen Lebensmittelhändlern, sind wir ja nur eine kleine grüne Ameise“, sagt Hüge. Veränderungen bräuchten Zeit. Viele positive Impulse gingen von den Beschäftigten aus. Darauf baut das Unternehmen, das sich als „Arbeitsgemeinschaft“ bezeichnet. Was nach Öko-Kommune klingt, ist im Grunde das, was manche Konzerne erst jetzt für sich entdecken: Empowerment. Also Mitarbeitende zu befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten. Bei Alnatura ist das Teil der Unternehmenskultur.

„Wir wollen mit der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten und wirtschaften, der Gesellschaft zeigen, was möglich ist“, sagt Hüge. Dazu zählt beispielsweise die Initiative „Bruderküken“, mit der das Unternehmen sich dafür einsetzte, dass männliche Küken als Masthähnchen aufgezogen werden, anstatt sie nach der Geburt zu töten. Inzwischen ist das Branchenstandard. Seit Januar 2022 ist das Kükentöten in Deutschland gesetzlich verboten. So versuche das Unternehmen immer wieder die Grenzen dessen, was gesellschaftliche Norm sei, auszuloten und in Richtung Nachhaltigkeit zu verschieben.

Alnatura, so der Eindruck, das ist auch ein Stück Idealismus. Dieser sei allerdings kein Einstellungskriterium, sagt Hüge und lacht. Auch so kämen 80 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber, weil sie sich eine sinnvolle Tätigkeit wünschten. Der Prozentsatz an Initiativbewerbungen sei überdurchschnittlich hoch, sagt Hüge, der die Branche kennt. Er selbst arbeitete für Aldi, DM-Drogeriemarkt und die Dohle Gruppe, zu der die Hit-Supermärkte gehören. Das allein genüge allerdings nicht, um die benötigten Fachkräfte zu gewinnen. „Die sogenannten Hygienefaktoren wie Gehalt, Benefits und Arbeitsbedingungen müssen schon stimmen“, sagt Hüge. Wer an den Produkten arbeite, hätte

„Wir wollen mit der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten und wirtschaften, der Gesellschaft zeigen, was möglich ist.“

ALEXANDER HÜGE, Alnatura

Auf dem ehemaligen amerikanischen Kasernengelände der „Kelleys Barracks“ in Darmstadt steht die Firmenzentrale von Alnatura, umgeben von einer Parkanlage, die neben den Beschäftigten auch der Öffentlichkeit zugänglich ist.

tendenziell einen stärkeren Bezug zur Sinndimension des Unternehmens. „Wenn ich aber einen Informatiker einstellen möchte, zählen eigentlich nur zwei Dinge: Gehalt und Homeoffice.“

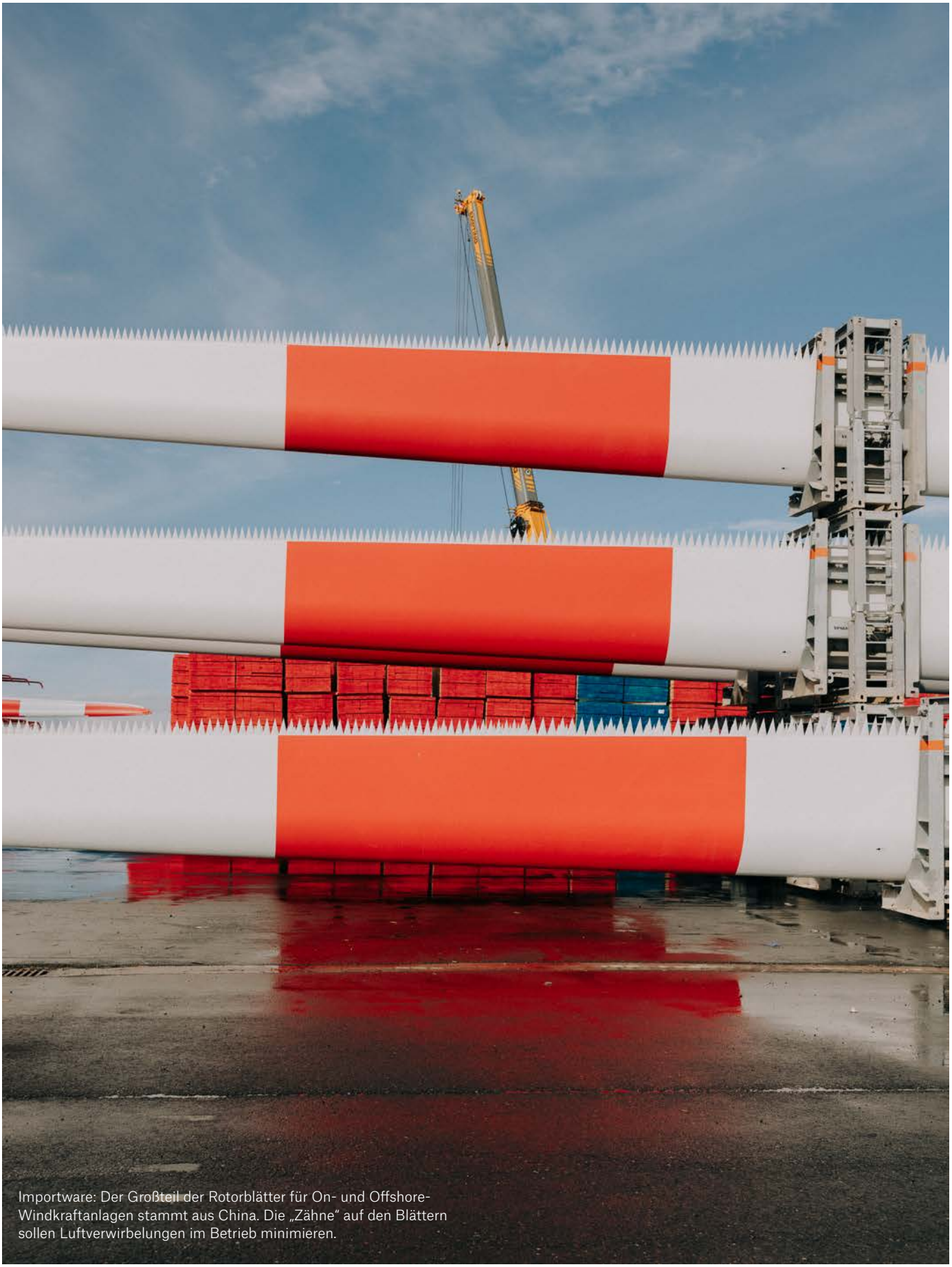
Letzteres hat die Arbeitsweisen bei Alnatura verändert. Der Campus ist an diesem Freitag nur spärlich besucht. Eigentlich könnten hier rund 500 Beschäftigte arbeiten. „Wir hatten ein, zwei Monate Vollauslastung, dann kam die Pandemie.“ Wir verstehen unser Büro als Begegnungsort, sagt Hüge. Als solcher sei es ohnehin konzipiert worden. Doch künftig könnten noch weitere Schreibtische Meetingräumen weichen. Es gibt keine generellen Vorgaben, wie oft die Mitarbeitenden auf dem Campus sein sollten. Für Alnatura gilt auch hier das Prinzip der Eigenverantwortung. Die Beschäftigten entscheiden in Abstimmung mit ihren Bereichen und Teams selbst.

Das funktioniere auch deshalb, weil der Biohändler auf dezentrale Strukturen setze. Auch wenn der 55.000 Quadratmeter große Campus mit Waldorf-Kindergarten, Bio-Restaurant, Parkanlage und Bio-Mietgärten das Herzstück sei, entstünde Veränderung in der Fläche. Viele Ideen, von LED-Beleuchtung in den Filialen bis hin zu Leihlastenrädern für Kunden seien Ideen von Mitarbeitenden in den Märkten. „Wer eine Idee hat, soll sie ausprobieren dürfen“, sagt Hüge. Anschließend würde bewertet, ob diese auch in größerem Maßstab realisierbar sei.

Im Foyer laufen die Abfahrtzeiten der Busse, S-Bahnen und Regionalzüge über ein Display. Eine subtile Botschaft an die Beschäftigten, den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen. In den Details zeigt sich, wer es ernst meint mit der Nachhaltigkeit.

Cuxhaven, 8.3. | Energiewende

Zwischen den gewaltigen Rotorblättern und haushohen Gondeln wirken die Hafenarbeiter in ihren neongelben Jacken winzig. Eine Gondel, so heißt der Maschinenraum einer Windkraftanlage, wiegt in etwa so viel wie ein Einfamilienhaus. Im Deutschen Offshore-Industrie-Zentrum in Cuxhaven liegen sie aufgereiht und warten auf ihren Einsatz – also die Verschiffung zu einem Offshore-Windpark in der Nordsee, Ostsee oder weltweit. Pro



Importware: Der Großteil der Rotorblätter für On- und Offshore-Windkraftanlagen stammt aus China. Die „Zähne" auf den Blättern sollen Luftverwirbelungen im Betrieb minimieren.

Tag verlässt eine Gondel die Werkshalle von Siemens Gamsa Renewable Energy, das hier seit dem Jahr 2018 rund 1.100 Menschen beschäftigt. Eine Gondel, das klingt nach viel, bedenkt man die Ausmaße und Komplexität dieser Konstruktionen, ist aber, gemessen an den Ausbauzielen der Bundesregierung für Erneuerbare Energien, zu wenig, sagt Marc Itgen. Er weiß, wovon er spricht. Itgen leitet die Agentur für Wirtschaftsförderung der Stadt Cuxhaven und arbeitete zuvor für Vattenfall und RWE in der Offshore-Industrie.

Im Jahr 2022 hat Deutschland die Ausbauziele für Windräder zwar knapp erreicht, doch für die kommenden Jahre ist das unwahrscheinlich. Die von der Ampel-Koalition beschlossenen Erleichterungen für Genehmigung und Bau kommen möglicherweise zu spät. Gleichzeitig bremsen Inflation und Lieferengpässe neue Projekte aus. Um die Ziele aus dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) zu erreichen, müssten ab 2025 jährlich Windparks mit einer Gesamtleistung von 7,8 Gigawatt entstehen. Das entspricht in etwa drei mittelgroßen Kohlekraftwerken. „Wir bräuchten rund 250 neue Anlagen in Deutschland pro Jahr“, rechnet Itgen vor. Für unmöglich hält er das nicht. Moderne Offshore-Windparks kämen inzwischen auf eine Leistung von rund einem Gigawatt. Itgen spricht von Kraftwerken, nicht von Windrädern. Denn zu den Mühlen, also den Windkraftanlagen, gehört auch ein Umspannwerk, das die Energie bereits auf See bündelt und weiterleitet. Ein solcher Verbund funktioniert vereinfacht gesprochen wie ein Kraftwerk.

Rotorblätter auf Reisen

Inzwischen seien auf See Blattlängen von 110 Metern im Testbetrieb, erzählt Itgen, der sich als Ingenieur mit den technischen Details auskennt. Die kleineren Anlagen zu Lande kommen immerhin auf fast 70 Meter, das entspricht in etwa der Länge einer Antonow. Produziert werden sie in Fernost, ein Großteil davon in China. Cuxhaven hat sich zum Hauptumschlagsplatz für die Bauteile entwickelt. Von dort treten die Blätter auf Schwertransportern die Reise an ihren Bestimmungsort an. Der Transport erfolgt meist nachts. Viele davon gingen nach Deutschland oder Österreich, sagt Itgen. Vor der Schranke zu den Liegeplätzen reihen sich die Lastwagen, die auf ihre Fracht warten. Ein Blatt pro LKW. Die Zufahrtstraße ist, ebenso wie das Hafengelände, auf Schwerlasten ausgelegt. Sonst würde sie vermutlich einfach im sandigen Boden versinken.

Einige hundert Meter weiter, in einer Werkshalle, das Blau schon etwas verwittert, möchte Titan Wind ab dem kommenden Jahr Stahlfundamente für Offshore-Windräder fertigen. Rund 3.000 Tonnen wiegt eines dieser Ungetüme. Mit Schwerlastkränen werden sie für den Transport auf Schiffe gehievt. Diese müssten Stützbeine ausfahren, um bei der Beladung nicht einfach im Untergrund des Hafens zu versinken, erzählt Itgen. In der Produktion könnten perspektivisch bis zu 300 Jobs entstehen. Geht es nach Itgen, sollen es noch mehr werden. Denn auch für Zulieferbetriebe ist das Offshore-Zentrum attraktiv. Deshalb plant die Stadt Cuxhaven eine Erweiterung der Fläche um bis zu 130 Hektar. Die Planung dafür habe man rechtzeitig begonnen, sagt Itgen. „Wir denken gerne groß.“

Doch es gibt ein Problem: Laut Arbeitsagentur herrscht in Cuxhaven Vollbeschäftigung. Deshalb will die Stadt Fachkräfte aus dem Umland anlocken. Radius: eine Autostunde. Gebraucht

„Wir bräuchten rund 250 neue Windkraftanlagen in Deutschland pro Jahr, um die Ausbauziele für erneuerbare Energien zu schaffen.“

MARC ITGEN, Agentur für Wirtschaftsförderung der Stadt Cuxhaven

Mit 1.100 Beschäftigten baut Siemens Gamsa Renewable Energie in Cuxhaven sogenannte Gondeln (Turbine und Nabe) für Offshore-Windräder. Eine davon wiegt in etwa so viel wie ein Einfamilienhaus.

werden neben Ingenieuren vor allem Elektriker, Logistiker, Lackierer und Ladearbeiter. „Etwa 85 Prozent Blue-Collar-Jobs“, schätzt Itgen. Gleichzeitig müsse man bei den Neuansiedlungen im Offshore-Zentrum im Blick behalten, dass die Industrie nicht dem Handwerk die Mitarbeitenden abgrabe. Man sei diesbezüglich im Austausch mit beiden Seiten, sagt Itgen. Bereits jetzt ist Siemens größter Arbeitgeber der Stadt.

Neben dem Tourismus, der Cuxhaven immerhin vier Millionen Übernachtungen jährlich beschert, und der Biotechnologie ist die Offshore-Industrie eines von drei wirtschaftlichen Standbeinen der Stadt. Sie ist auch Ausdruck des Wandlungsprozesses, den das Hafenareal an der Elbemündung durchlaufen hat: vom Fischereihafen zum Multi-Purpose-Hafen, wie ihn Itgen nennt. Mehrzweck deshalb, weil auch Autos von dort aus verschifft werden. Doch schon heute macht die Offshore-Industrie den größten Teil der Fläche aus. Trotzdem möchte Itgen nicht alles auf die Karte Windkraft setzen und arbeitet bereits an einem neuen „Masterplan“: grüner Wasserstoff. Noch seien das Gedankenspiele. Sollten sie Realität werden, könnten künftig Schiffe in Cuxhaven Wasserstoff tanken. Der Mineralölkonzern Wintershall DEA und der Wasserstoffproduzent Turneo scheinen von dieser Idee überzeugt und bauen gerade einen Elektrolyseur.

Cuxhaven profitiert von Startvorsprung

Cuxhaven hat das Offshore-Industriezentrum einen Aufschwung beschert, ist Itgen sich sicher. Vom prognostizierten Bevölkerungsschwund ist bislang nichts zu spüren. Damit das so bleibe, investiere man weiter in die Hafeninfrastruktur, rund 750 Millionen Euro bis 2028. Drei neue Liegeplätze sollen entstehen, Nummer fünf bis sieben. Die Kosten dafür soll die Betreibergesellschaft Niedersachsen Ports tragen, also das Land. Itgen ist optimistisch. „Wir haben früh auf Windenergie gesetzt“, sagt Itgen. Damals seien sie dafür belächelt worden; die Energiewende war nur ein vages Zukunftsprojekt. Heute profitiere der Standort von seiner Expertise, sowohl technologisch als auch prozessual. „Bei Planfeststellungsverfahren macht uns kaum einer etwas vor“, sagt Itgen. Deshalb setze heute auch die Politik auf Cuxhaven. Ein Selbstläufer sei das Industriezentrum deshalb noch lange nicht. Auch andere Häfen bauten ihre Kapazitäten aus, weiß Itgen. Deshalb müsse man wettbewerbsfähig bleiben. Entscheidend dafür seien vier Faktoren: die Akzeptanz der Bevölkerung, die Flächen, die Arbeitskräfte und die Finanzierung. Bisher sprechen sie für Cuxhaven. Die Partnerunternehmen im Hafen planten langfristig, behauptet Itgen. Das mag auch daran liegen, dass Deutschland noch sehr viele Windräder braucht, um seine Klimaziele zu erreichen. Und die Nachfrage, auch aus dem europäischen Ausland, ist gewaltig. Im Hintergrund entschwindet ein Schiff der Elbemündung in Richtung Nordsee, beladen mit Bauteilen für die Energiewende. ■

MATTHIAS HALLER reiste nach Dillingen, Cuxhaven und Darmstadt. Besonders beeindruckten ihn die Dimensionen im Offshore-Industrie-Zentrum. Denn dort wurde der abstrakte Begriff Energiewende plötzlich konkret. Eine Mammutaufgabe.

REINER STRAUB überraschte die Gastfreundschaft, mit der er von den CHROs in Dresden und Salzgitter empfangen wurde. Er war beeindruckt vom Fortschritt des technologischen Wandels und den Beiträgen von HR.

THOMAS PIROT hielt die Reise zu den Orten der Transformation mit seiner Kamera fest. Er hätte nicht gedacht, dass sich hinter Bergen von Altreifen ein Zukunftsprojekt der Kreislaufwirtschaft versteckt.

Foto: YesPhotographers/photocase.de

II. Strategie & Führung

Nachdem die Covid-Krise fast drei Jahre lang Unternehmen und HR-Abteilungen massiv beschäftigt hat, ändern sich nun die Rahmenbedingungen gleich in mehrfacher Hinsicht. Die Studie „Global Talent Trends" der Beratungsgesellschaft Mercer zeigt, welches die größten Herausforderungen für HR im Jahr 2023 sind und gibt fünf Handlungsempfehlungen.

Was HR noch in diesem Jahr anpacken sollte

Von Michael Eger

Im Verlauf des Jahres 2022 wurde nicht nur der Fachkräftemangel als solcher zum Thema, sondern der Arbeitskräftemangel insgesamt. Zudem macht der Ukrainekonflikt deutlich, wie vernetzt die Weltwirtschaft ist und wie schnell globale Fragestellungen wie Energieversorgung, Lieferlogistik und Rohstoffpreise nah an uns alle heranrücken und zu deutlich spürbaren Krisenherden werden können – mit neuen Effekten wie Inflation und Unsicherheiten an den Aktienmärkten. Da zudem Risiken wie Klimawandel, globale Migration und digitaler Wandel wieder ins Bewusstsein gerückt sind, scheinen die Herausforderungen massiv und widersprüchlicher denn je.

In dieser Situation hat das Beratungsunternehmen Mercer die Global Talent Trends 2023 aktualisiert. Bereits seit Jahren werden im zweijährlichen Zyklus weltweit Executives, HR-Expertinnen und -Experten sowie Mitarbeitende zu den wichtigsten Themen rund um HR und Talent Management befragt. In den dazwischenliegenden Jahren (wie dieses Jahr) erfolgt jeweils ein Update auf Basis einer Befragung von HR-Verantwortlichen, die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr deutlich macht. Die vorliegende DACH-Edition der Studie betrachtet gezielt den deutschsprachigen Markt und basiert auf einer repräsentativen Befragung von HR-Verantwortlichen unterschiedlicher Unternehmenskategorien und Branchen Ende 2022. Global nahmen 2.474, in Europa 654 und in der DACH-Region 105 HR-Verantwortliche an der Studie teil.

HR-Agenda 2023

Gleich die erste Frage nach den größten Herausforderungen für HR fasst die Stimmungslage gut zusammen: Für die Unternehmen ist Erschöpfung ein zentrales Thema. Covid ist noch nicht ganz

Größte Herausforderungen für die HR-Transformation 2023

Erschöpfung

56%

sehen, dass Mitarbeitende mit zu vielen Prioritäten gleichzeitig konfrontiert werden

38%

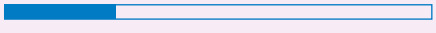
stellen fest, dass sie mit Erschöpfung bei Mitarbeitenden kämpfen

Arbeitskräftemangel

37%

sehen einen Mangel an Arbeitskräften und zukünftigen Skills

Budgetdruck



26%

sind unsicher, ob die Umsetzung der Transformationsagenda auch bei reduzierten Budgets gelingen kann

23%

sehen den Spagat zwischen wirtschaftlichem Überleben und gezielter Transformation

vorbei, das hybride Arbeiten ist in vielen Unternehmen zwar etabliert, hat aber neue Probleme mit sich gebracht – und die Transformationsagenden sind immer noch gefüllt mit alten und neuen Herausforderungen. So überrascht es nicht, dass 56 Prozent der befragten HR-Managerinnen und -Manager sagen, dass die Mitarbeitenden aktuell mit zu vielen Prioritäten gleichzeitig konfrontiert werden. Für 38 Prozent ist die Erschöpfung der Beschäftigten derzeit das größte Problem.

Direkt danach folgt für 37 Prozent der Befragten der Arbeitskräftemangel. Auch wenn in einigen Branchen aktuell die Vorzeichen eher auf Vorsicht und teilweise sogar auf Personalreduktion stehen: Viele Skills werden breit über Branchen und Funktionen hinweg gebraucht, sodass bei diesem Thema großer Druck aus dem Business herrscht. Der dritte Themenblock macht die weiter wachsenden Herausforderungen deutlich: 26 Prozent der Befragten machen bereits reduzierte Budgets zu schaffen – und 23 Prozent sehen den Spagat zwischen wirtschaftlichem Überleben und zielgerichteter Transformation.

Bereits in der ersten postpandemischen Ausgabe der Mercer Global Talent Trends aus 2022 zeigten sich fünf zentrale Handlungsfelder für Organisationen, die nun als wirkliche Trends bestätigt werden.

Erstens: Relevanz und Haltung als Anziehungsfaktor

In Zeiten zunehmender Verunsicherung suchen Menschen verstärkt Antworten, wie sie mit Krisen und Zukunftsangst umgehen können, und wertschätzen es, wenn Unternehmen sich klar positionieren. Diese reagieren bereits darauf und übernehmen Verantwortung jenseits der gesetzlichen Vorgaben. Sie legen mehr Wert auf sogenannte ESG-Themen (Environmental, Social, Governance). So geben 83 Prozent der Befragten an, dass sie sich für Umwelt und ökologische Nachhaltigkeit engagieren, dicht gefolgt von Diversity, Equity und Inclusion mit 70 Prozent. Dass 65 Prozent der Unternehmen zudem auf eine gesunde Arbeitskultur und nachhaltige Arbeitsweisen setzen, ist den Erfahrungen aus der Pandemiephase geschuldet und zeigt, dass versucht wird, auf die gesellschaftsübergreifende Erschöpfung zu reagieren. Wenn Unternehmen sich hier klar positionieren, profitieren sie nachweisbar davon: Die 2022er-Ausgabe der Studie, bei der neben HR auch Mitarbeitende weltweit befragt wurden, nennt die Reputation eines Arbeitgebers als zielgruppenübergreifend zweitwichtigsten Attraktivitätsfaktor – nach dem krisenbedingten Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit.

Zweitens: Partnerschaftliche Zusammenarbeit zur Lösung der Arbeitsherausforderungen

Die Pandemie brachte eine schnelle Veränderung der Arbeitsrealität für die meisten Beschäftigten mit sich. Technische und strukturelle Rahmenbedingungen für Remote- und Hybridarbeit wurden in der Regel schnell geschaffen und bestehen bis heute. Die Präferenzen der Mitarbeitenden haben sich ebenso verändert wie Arbeitsgeschwindigkeit und Stressfaktoren. Mit der steigenden Inflation kam ein weiterer Faktor hinzu, der sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden auswirkt. Immer mehr Unternehmen gehen diese Themen im Dialog mit ihren Mitarbeitenden an und versuchen nicht, top down Lösungen zu definieren. Die Konzepte sind dabei zum einen dominiert von Themen rund um die neue Flexibiliät: So eröffnen 92 Prozent der Unternehmen weiterhin die Möglichkeit, remote zu arbeiten, 43 Prozent bieten die Vier-Tage-Woche an (allerdings in der Regel noch nicht als Vollzeit-Modell). Darüber hinaus wird mit Ausgleichszahlungen (35 Prozent) und einer Anpassung der Gehälter an die gestiegenen Lebenshaltungskosten (33 Prozent) auf die Inflation reagiert. Dennoch steht dieser co-kreative Ansatz in der Realität oft noch am Anfang: Lediglich 17 Prozent der Befragten geben an, bei der Optimierung der Arbeitgeberattraktivität bereits mit zielgruppenspezifischen Personalkonzepten zu arbeiten. 31 Prozent sagen sogar, dass sie noch keine Neudefinition der Zusammenarbeit vorgenommen haben.

Drittens: Gesundheit und Wellbeing – mehr als Nice-to-have

Die eingangs geschilderte kollektive Erschöpfung nach Covid, die Belastungen durch hybride Arbeitsformen und die Vielzahl der Prioritäten führen dazu, dass Unternehmen sich zunehmend gezielter um die mentale und körperliche Gesundheit ihrer Mitarbeitenden kümmern. Für 79 Prozent der befragten Unternehmen ist dies ein wichtiger Faktor bei Gewinnung, Bindung und Engagement ihrer Beschäftigten – und damit ein strategischer Erfolgsfaktor. Bei den Lösungen dominieren noch Formate zur Bewältigung von Belas-

tungen und Krisen. 55 Prozent unterstützen ihre Belegschaft bei der Verbesserung ihres Wohlbefindens, 35 Prozent bieten on-demand Zugriff auf Mental-Health-Angebote und 32 Prozent verfügen über Angebote zur Unterstützung von persönlichen Krisen. Dass hier zunehmend auch die Erkenntnis reift, dass Belastungen langfristig nur durch die Anpassungen der Rahmenbedingungen im Unternehmen (zum Beispiel realistische Arbeitslast, terminfreie Tage, positive Kultur) verändert werden können, zeigen die weiteren Zahlen: Jeweils 36 Prozent fokussieren auf die Bekämpfung der Belastungsursachen und die Verbesserung der Governance und Sichtbarkeit von Benefits.

Viertens: Skills und Employability zielgerichtet entwickeln

Ein Großteil der Unternehmen hat den Arbeitskräftemangel mittlerweile als echte Bedrohung für den Unternehmenserfolg erkannt. Da Talente auf dem Arbeitsmarkt zunehmend knapper werden und viele der benötigten Skills von immer mehr Industrien gleichzeitig benötigt werden, ist Recruiting alleine keine Lösung – zumal der Budgetdruck steigt und damit Effizienz wieder zu einem wichtigen Kriterium wird. Unternehmen versuchen daher zunehmend, die Skills auch aus der eigenen Belegschaft heraus zu entwickeln. So ermutigen 59 Prozent aller Unternehmen die Mitarbeitenden, sich weiterzubilden. Dabei zeigt sich jedoch, dass viele Unternehmen keine Klarheit über die zukünftig benötigten Profile haben und nur 12 Prozent geben an, dass sie wissen, welche Skills sie aktuell in ihrer Organisation haben. Dies führt dazu, dass Unternehmen derzeit vor allem versuchen, die notwendigen strategischen Grundlagen zu schaffen: 60 Prozent arbeiten an der strategischen Workforce Planung, 58 Prozent fokussieren auf die Klarheit der Business Pläne und 55 Prozent versuchen, Transparenz darüber zu erlangen, welche der nicht vorhandenen Skills intern entwickelt werden können. In der Umsetzung machen die Unternehmen jedoch Fortschritte: Immerhin 30 Prozent bieten einen Talent Market Place an.

Fünftens: Kultur als Voraussetzung für kollektive Energie im Unternehmen

Der letzte Trend bildet gleichzeitig die Klammer für die vorgenannten Themen. Die Vielzahl der Veränderungen und Themen bringt mit sich, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen müssen, um ihre Mitarbeitenden für Transformation zu begeistern – gerade, weil die kollektive Erschöpfung immer noch anhält. Hierbei setzen Unternehmen auf Trainings zu neuen Tools (52 Prozent) und Kommunikation beim Rollout von neuen Technologien (37 Prozent). Der überwiegenden Anzahl der Unternehmen ist jedoch bewusst, dass mehr nötig ist als HR-Handwerk: 70 Prozent nennen eine positive Kultur als Voraussetzung für Energie in der Belegschaft. Damit wird deutlich, dass die postpandemische Transformation nicht durch die Optimierung einzelner Handlungsfelder, neue Werkzeuge oder Prozesse erfolgreich sein kann – sondern nur, wenn sie als ganzheitlicher Change- und Kulturprozess verstanden wird.

Erste Schritte zu einer skillbasierten Organisation

60%
arbeiten an der strategischen Workforce-Planung

55%
erörtern, welche nicht vorhandenen Skills intern entwickelt werden können und welche extern rekrutiert werden müssen

47%
haben Bedarfsdeckungsstrategien – und nutzen Talent Intelligence

12%
wissen, welche Skills sie in ihrer Organisation haben

59%
ermutigen die Mitarbeitenden dazu, sich weiterzubilden

30%
bieten einen Talent-Marktplatz an

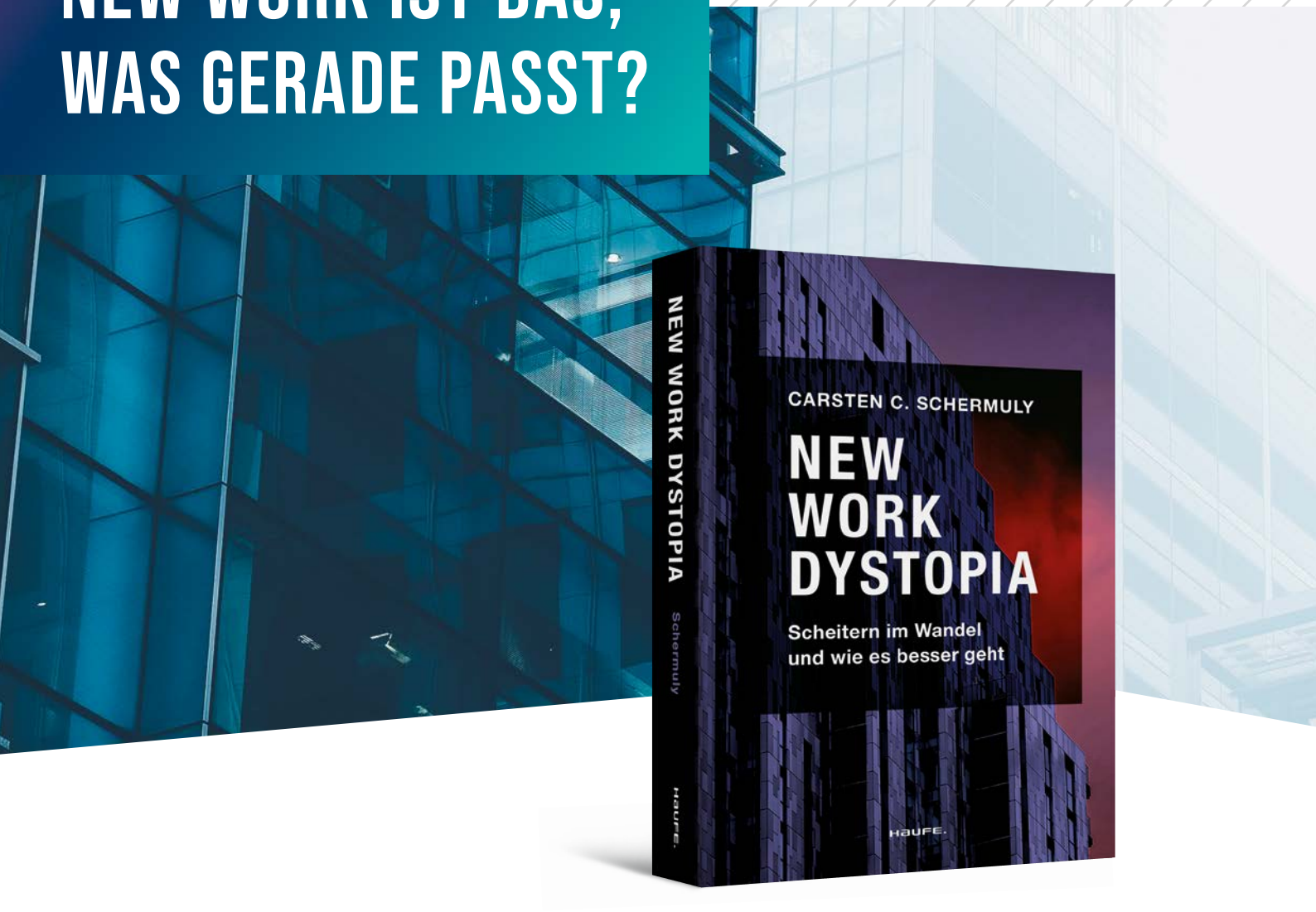
Fazit: Der Platz am Entscheidertisch ist möglich

Befragt nach den wichtigsten Prioritäten für die HR-Funktion selbst, geben die HR-Managerinnen und -Manager aus DACH eine persönliche Antwort: mit weitem Abstand vor der agilen Ausrichtung der HR-Funktion (10 Prozent) und dem Vorantreiben der Digitalisierung der HR-Funktion (13 Prozent) sehen 27 Prozent der Befragten als wichtigstes Ziel, mit am Entscheidertisch zu sitzen und die Business Strategie mit zu gestalten. Reflektiert man die Komplexität der Herausforderungen, das zunehmende Verständnis für die enorme Bedeutung der People-Themen und die 2023 noch schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen, so erscheint das nicht unrealistisch. Die Voraussetzung wird aber sein, dass der Platz nicht nur gefordert wird – sondern dass HR erfolgreich ist und den Wertbeitrag nachweisen kann. ■

MICHAEL EGER ist Consulting Leader Talent Attraction, Recruiting & Retention bei Mercer Europe & UK.

HAUFE.

NEW WORK IST DAS, WAS GERADE PASST?



DER NACHFOLGEBAND VON „NEW WORK UTOPIA“!

Spätestens seit 2020 hat die Popularität des Begriffs New Work sprunghaft zugenommen, wird aber auch zunehmend für Änderungen jeglicher Art in der Arbeitswelt missbraucht. Carsten C. Schermulys neues Buch greift dieses Scheitern von New Work in Form einer Dystopie auf: Anhand des fiktiven Unternehmens „Kaltenburg“ beschreibt er, wie der Begriff „New Work“ trivialisiert und instrumentalisiert wird. Aber er schlägt Ihnen auch inspirierende Maßnahmen vor, damit die Wende zum Positiven wieder gelingt.

+ **Eine kleine Geschichte des Unternehmens Kaltenburg**
+ **Kontrolle statt Vertrauen, die DEAD-Kulturwerte oder die Organisation als Maschine**
+ **Instrumentalisierung von Vertrauensarbeitszeit, offenen Büroflächen, Homeoffice, Agilität oder KI**
+ **Wie Unternehmen vorgehen können, um beim Thema „New Work“ nicht zu scheitern**

ISBN 978-3-648-16963-6
180 Seiten | Buch: **29,99 €** [D]

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

Führung mit Körpereinsatz

Zwischen steigenden Erwartungen und widersprüchlichen Anforderungen fühlen sich immer mehr Führungskräfte erschöpft, gestresst oder sogar überfordert. Das liegt auch daran, dass Körper und Geist sich gegenseitig beeinflussen. Wer jedoch diesen Zusammenhang kennt, kann mit einigen Kniffen Abhilfe schaffen: Sogenannte Bodyhacks sollen Führungskräften helfen, in wichtigen Situationen leistungsfähig zu sein.

Von Jens Bergstein, Julius Lassalle und Felicitas Ritter

Foto: Jakob Schnetz

Um Veränderungen gut verarbeiten zu können, brauchen wir immer wieder eine Zeit der Ruhe und der Entspannung.

● Die Abkürzungen VUCA und BANI – ob man sie mag oder nicht – beschreiben die herausfordernde Geschäftswelt von heute. Zusammengefasst kann man es auch so ausdrücken: Führen ist ziemlich unsicher geworden. Auf permanente Unsicherheit reagiert unser Körper oft mit verschiedenen Stresssymptomen – Führungskräfte können dies in Form von muskulärer Angespanntheit, Bluthochdruck oder Schlafstörungen spüren. Da wir die Geschäftswelt nur schwer ändern können, kommt einer wirkungsvollen Selbstführung, die den Körper umfasst, große Bedeutung zu. Dies gelingt, indem Führungskräfte ihre Körperintelligenz nutzen und trainieren, um Stress zu reduzieren, aber auch Potenzialentfaltung zu ermöglichen und sogar Höchstleistungen in wichtigen Führungssituationen abrufen zu können. In diesem Artikel stellen wir unseren Ansatz dafür vor, wie wir mit und durch den Körper ganzheitlich führen können inklusive pragmatischer Bodyhacks mit spürbarer Wirkung.

Führung findet immer im Spannungsfeld von Anforderungen von außen und Anforderungen der Führungskraft an sich selbst statt. Hier lassen sich grundsätzlich zwei Typen von Führungskräften unterscheiden: Solche, die dazu neigen, es anderen recht machen und Erwartungen erfüllen zu wollen (Außentypen). Und solche, die ihr Umfeld so gestalten wollen, dass die eigenen Ziele umgesetzt werden (Innentypen). Um es vorwegzunehmen: Wir benötigen immer beide Aspekte, um nach Innen gesund und zufrieden und nach Außen wirksam zu führen. Je nachdem, ob wir eher Außen- oder Innentyp sind, können wir unsere Führungsleistung stärken, indem wir die jeweils andere Seite in unserer Führungsarbeit entwickeln.

Was macht Führung heute so herausfordernd? Es gibt immer weniger Orientierung von außen in Bezug auf die Frage von guter Führung und immer mehr persönliche Freiheiten für die einzelne Führungskraft – für manche zu viele Freiheiten. Organisatorische Rahmenwerke wie Strategien, Führungsleitlinien, Unternehmenswerte oder Kompetenzmodelle bieten aufgrund eingangs beschriebener Dynamik nur teilweise Orientierung. Denn viele Führungssituationen entstehen in einer sich rasch entwickelnden Welt neu und können nur abstrakt oder gar nicht im Vorhinein geregelt werden. Zusätzlich sind Führungskräfte gleichzeitig mit den gegensätzlichen Anforderungen aus Kern- und Innovationsgeschäft konfrontiert, was als Ambidextrie (= Beidhändigkeit) bezeichnet wird. Führung muss die optimale Nutzung der vorhandenen Assets sicherstellen (Exploitation) und gleichzeitig die Zukunft durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle absichern (Exploration). Dies führt zu herausfordernden Führungsparadoxien. Zur Realisierung von Profit bedarf es auf Effizienz ausgerichteter Führungsstile, während Innovation vor allem auf agiler Führung beruht – beides ist richtig, verlangt jedoch unterschiedliche Führungskompeten-

zen, oft von der gleichen Führungskraft. Und last but not least erwarten junge Generationen dabei im Sinne von New Work eine insgesamt menschlichere Führung auf Basis von emotionaler Intelligenz für die Geführten, Entwicklungspartnerschaften und authentisch interagierenden Führungskräften.

Durch diese Beschreibung werden die Quellen von Unsicherheit für Führungskräfte deutlich. Heutzutage eine langfristig erfolgreiche Führungskraft zu sein, ist nicht leicht. Was es dafür braucht, ist sich selbst immer wieder zweierlei Orientierungen zu erarbeiten – darüber, was einem selbst als Führungskraft wichtig ist (Innen) und wie das in einer Führungssituation mit Bezug zu den Anforderungen erfolgreich gelebt werden kann (Außen). Dabei müssen die Führungsparadoxien und -konflikte aus Innen und Außen von jeder Führungskraft klar für sich entschieden werden. Nur durch unsere Entscheidungen entsteht innere Klarheit und schließlich Stressreduktion, Führungslust und Erfolg. Die Signale des Körpers richtig zu verstehen und einzusetzen hilft Führungskräften, gute Führungsentscheidungen zu treffen. Denn der Körper ist in der Führung stets dabei und ist unser wichtigster „Resonanzkörper". Es gilt, ihn gesund zu halten und seine Potenziale für Führungserfolg zu nutzen. Der Wettbewerb um Höchstleistung wird unter Führungskräften auch mit dem Körper entschieden. Körperintelligenz gut für sich und eine nachhaltige Führung zu nutzen, verstehen wir unter Self-Empowerment.

Der Körper führt mit

Körper und Psyche beeinflussen sich gegenseitig. Diese Verbindung in der Führung zu nutzen, ist eine Chance für alle Führungskräfte. Die hier beschriebenen Ansätze stellen einen einfachen Zugang dafür dar. Keine Führungskraft kann ihr Denken losgelöst von ihrer körperlich-emotionalen Ebene oder vom Verhalten sehen. Ist eine dieser Ebenen inkongruent zur anderen, sind Führungskräfte nach außen weniger wirksam und nach innen unzufrieden. Beispiel: Eine Führungskraft, die in einer Diskussion verbal nachgibt, obwohl sie im Körper Frust wegen unfairer Behandlung fühlt, nimmt sich nicht ernst. Dadurch schafft sie in der Beziehung zu ihrem Gegenüber Unklarheit, weil das Gesagte eine andere Botschaft sendet als der körperliche Ausdruck. Eine andere Führungskraft hingegen, die während einer Präsentation die innere Überzeugung vom Thema spürt, sich davon „tragen" lässt, um ad-hoc von der Präsentation abzuweichen und mit authentischen Argumenten auf die Stimmung der Zuhörenden einzugehen, entfaltet eine starke Wirkung.

Obwohl unser Körper die Quelle für unsere Emotionalität, Intuition und damit wichtiger Input für unsere Entscheidungen und unser Verhalten ist, beachten Führungskräfte ihn oft zu wenig. Um als Führungskraft Seniorität und Wirkung zu stärken, reicht persönliche Entwicklung auf der rationalen Erkenntnisebene nicht aus. Vielmehr gilt es für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit essenzielle Stimmigkeit von Denken, Fühlen und Führungshandeln herzustellen. Das ist wie im Sport: Theoretisch gut zu sein und die Spielregeln zu kennen, ist nur eine Seite der Medaille. Für den Sieg müssen wir unsere Kompetenz in den entscheidenden Wettkampfsituationen verkörpern und abrufen können.

Der Zusammenhang zwischen Körper und Geist ist vielfach untersucht. Wir können uns dabei auf solide Ergebnisse stützen, die inzwischen einen als Embodied Cognition bezeichneten Forschungszweig gründen. Viele Studien haben den Zusammen-

Wer die Signale des Körpers versteht, der kann bessere Führungsentscheidungen treffen.

Jens Bergstein, Julius Lassalle & Felicitas Ritter: Self-Empowered Leadership. Führungslust statt Führungsfrust. Ein Workbook. Vahlen, 2023. 29,80 Euro

JENS BERGSTEIN arbeitet als Director bei der Unternehmensberatung Kienbaum Consultants International GmbH und verantwortet dort den Geschäftsbereich Leadership & Change.

JULIUS LASSALLE ist selbstständiger Executive Coach und Organisationsberater mit ganzheitlichem, menschenzentriertem Ansatz.

FELICITAS RITTER arbeitet als selbstständiger Coach und Trainerin und integriert Business Coaching mit Psychologie und Körperarbeit.

hang von Körperhaltung und psychologischen Prozessen wie Gedanken, Wahrnehmungen und Emotionen untersucht. Ein Beispiel hierfür ist eine Studie, die die Auswirkung von Körperhaltungen auf das Empfinden von Stolz untersucht. Die Teilnehmenden saßen in einer gekrümmten bzw. einer aufrechten Haltung. Anschließend wurde ihnen ein fiktives Ergebnis über ihren Intelligenztest mitgeteilt: sie hätten eine überdurchschnittlich gute Leistung erreicht. Anschließend wurde das subjektiv empfundene Gefühl von Stolz über diese Leistung gemessen. Die Teilnehmenden in der aufrechten Position waren signifikant stolzer auf ihre Leistung als diejenigen in gebeugter Haltung.

Wie funktioniert diese Interaktion zwischen Körper und Geist und wie können sich Führungskräfte das zu Nutze machen? Wenn eine außenorientierte Führungskraft, wie in dem Beispiel oben, in einer Situation für sich einstehen möchte, dann kann sie sich dadurch selbst unterstützen, indem sie eine Körperhaltung einnimmt, die mit Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbewusstsein assoziiert ist: aufgerichtete Haltung, Kopf erhoben, die Schultern breit, raumgreifende Gesten und ein fester Stand. All diese Komponenten beeinflussen durch das Body-Feedback die subjektiv empfundene Selbstsicherheit. Zusätzlich wird durch die Körpersprache das Vertrauen in die Kompetenz der Führungskraft gestärkt.

Für eine eher innenorientierte Führungskraft, die mehr in die Verbindung mit ihren Mitarbeitenden gehen möchte, ist es eventuell notwendig, sich mehr zurückzunehmen und die Empathie und Aufnahmefähigkeit für die Vorschläge und Bedürfnisse anderer zu trainieren. Das würde körperlich beispielsweise bedeuten: Anspannung loszulassen, sich körperlich zurückzunehmen und tief zu atmen.

Warum wirkt sich eine Veränderung in der Körperhaltung auf die Emotionalität und das Verhalten aus? Alle Erfahrungen, die wir mit der Welt machen, werden im Gehirn verarbeitet. Erinnerungen werden dabei nicht, wie man früher dachte, in einem separaten Teil des Gehirns als abstraktes Symbol gespeichert, sondern genau in den Bereichen des Gehirns, in dem die ursprüngliche Erfahrung erlebt und verarbeitet wurde. Bei unserem Beispiel zur Durchsetzungsfähigkeit: Angst bzw. Freude im emotionalen Zentrum, das Bild vom Meeting und Gesprächspartner im visuellen Zentrum, die Körperhaltung im sensorischen und motorischen Zentrum. Diese verschiedenen Bereiche des Gehirns interagieren miteinander als Netzwerk. Aufrechte Haltungen sind mit Freude, Stolz und Positivität assoziiert. Wenn also eine aufrechte Haltung eingenommen wird, feuert das gesamte Netzwerk und aktiviert alle Bereiche im Gehirn, die an dieser Erfahrung beteiligt sind. Auch jede Erinnerung an eine Episode, bewusst oder unbewusst, aktiviert das gesamte Netzwerk und ist ein vollständiges Wiedererleben einer Situation. Und noch viel mehr: Es werden auch kleinste Impulse an die Muskeln gesendet, die an der ursprünglichen Situation und Körperhaltung beteiligt waren.

Bodyhacks für mehr Self-Empowerment

Durch die Anwendung von Embodiment-Methoden, wie zum Beispiel den folgenden Bodyhacks, trainieren Führungskräfte ihr Führungsverhalten auf der körperlichen Ebene. Dabei können diese Methoden direkt in einer Führungssituation angewendet werden, um das gewünschte Führungsverhalten direkt zu fördern. Durchsetzungsfähigkeit in Meetings, Kreativität in Innovationsworkshops oder kommunikative Präsenz in Personalgesprächen sind nur einige Anlässe. Zum anderen können Bodyhacks auch zur allgemeinen Stärkung der Körperintelligenz genutzt werden. Als Teil einer Morgen- oder Abendroutine können sie dazu dienen, sich regelmäßig auf den eigenen Leadership Purpose zu konzentrieren, die Ziele des Tages zu fokussieren, sich vor einem konkreten Event mit Energie oder Gelassenheit aufzuladen oder Stolz und Dankbarkeit für das am Tag Erreichte noch stärker zu erleben.

Grüne Mobilität vorantreiben!

Dienstradleasing mit Lease a Bike. Profitieren auch Sie und Ihre Angestellten von vielen Vorteilen.

- **Mehr als 100 % kostenfrei** für Unternehmen
- **Beliebtester** Mitarbeiterbenefit
- **Kein Risiko dank Rücknahmegarantie** und Ratenausfallschutz
- **Umwelt schützen** und Beitrag zur grünen Mobilität leisten

lease a bike

Kundenservice Deutschland:
(+49) 04471 967-3333
support@lease-a-bike.de
www.lease-a-bike.de

Bodyhack 1 zur Entspannung

Wirkung: Warum mache ich das?
Um Veränderungen gut verarbeiten zu können, brauchen wir immer wieder eine Zeit der Ruhe und der Entspannung. Viele Menschen schaffen es aber nicht, in den Zeiten, in denen sie ausruhen und verarbeiten könnten, diese Ruhe herzustellen.

Weg: Wie mache ich das?
Führe die folgende Übung im Sitzen oder Stehen durch. Achte im Sitzen darauf, dass dein Rücken möglichst nicht hinten an einem Stuhl oder der Wand lehnt, sondern sich frei mit der Atmung bewegen kann. Im Stehen sollten deine Füße genau parallel stehen und die Knie nicht durchgedrückt sein, damit du einen guten Kontakt zum Boden hast.

- Atme für die Übung 4 Sekunden durch Nase oder Mund ein.
- Anschließend atmest du 7 Sekunden wieder aus.
- Heb beim Einatmen die Arme über die Seite gestreckt über den Kopf, Handflächen zeigen zueinander
- und lass sie beim Ausatmen wieder sinken.
- Mach in diesem Tempo weiter und atme für mindestens 3 und maximal 10 Minuten.

Falls dir das lange Ausatmen zu Beginn noch schwerfällt, kannst du den Rhythmus auch langsam steigern und mit 3 Sekunden ein- und 5 Sekunden ausatmen starten. Mit der Zeit wird es dir leichter fallen, die Atemphasen zu verlängern. Wenn du jemand bist, der generell unter einer hohen Anspannung leidet, versuche die Übung täglich über einen Zeitraum von mindestens 4-8 Wochen durchzuführen. Du wirst den Unterschied merken.

Bodyhack 2 zur Mobilisierung von Energie

Wirkung: Warum mache ich das?
Die Übung unterstützt dabei, Energie und Handlungsbereitschaft zu entwickeln, um die eigenen Ziele gemäß der eigenen Führungsüberzeugung in einer Situation zu erreichen.

Weg: Wie mache ich das?
Stell dich etwas mehr als hüftbreit hin, deine Füße stehen parallel und deine Knie sind locker. Das ist die Grundposition für die folgende Übung:

- Nimm die Arme nach vorne und die Handflächen nach außen.
- Die Arme gehen gleichzeitig nach hinten, atme ein.
- Dann nimm die Arme wieder zusammen, Handflächen nach innen und atme aus.
- Wiederhole und beschleunige die Bewegung.
- Führe diese Bewegung für 1,5 Minuten aus.

Durch die häufige Wiederholung der Bewegung lässt du unnötige Spannung in den Armen los und verbesserst die Verbindung von Brustkorb, Armen und Händen. Das unterstützt dich dabei, deinen eigenen Leadership-Purpose umzusetzen und trainiert dein Durchhaltevermögen. Durch die Einnahme einer Körperhaltung, die für persönliche Abgrenzung steht, können sich Außentypen noch stärker auf die eigenen Bedürfnisse konzentrieren.

Tipp: Halte durch und synchronisiere immer wieder Atem und Bewegung. Wenn du ein Brennen spürst und/oder Erschöpfung, bleib dabei und gehe immer wieder zu deinem Atem. Die Wirkung der Übung entfaltet sich erst, wenn du 1,5 Minuten durchhältst. Steigere dich mit der Zeit auf 3 Minuten.

Konkret kann die persönliche Weiterentwicklung einer innenorientierten Führungskraft mit stark ausgeprägter Dominanz unter Einbezug des Körpers Folgendes bedeuten: Die Führungskraft möchte das kritische Teamfeedback aus einer 360-Gradbefragung als auch persönlichen Rückmeldungen einzelner Mitarbeitenden als Anlass nehmen, um mehr Offenheit für Beiträge anderer und weniger Wunsch nach Kontrolle und Vorgabe zu entwickeln. Mithilfe von Bodyhacks baut diese Führungskraft innere Spannungen ab, um gelassener zu werden und erarbeitet sich eine stärkere Steuerungsfähigkeit im Umgang mit inneren Kontrollimpulsen. Dies kann zum Beispiel in Personalgesprächen sinnvoll sein, in denen es wichtig ist, in einen guten Dialog zu kommen, sich empathisch dem Gegenüber öffnen zu können und kollaborative Lösungen zu suchen. Eine andere Führungskraft könnte eine hohe Außenorientierung haben, d.h. sie priorisiert die äußeren Anforderungen höher als die eigenen Bedürfnisse, getreu dem Motto: das kriege ich schon hin. Mithilfe von Bodyhacks würde diese Führungskraft für mehr Klarheit zu den eigenen Zielen trainieren und um Energie für deren Erreichung zu mobilisieren. So aktivieren Führungskräfte ihre eigene Lebendigkeit in der Führung, werden durchsetzungsfähiger und führen schließlich mit mehr Führungslust. Wer gegen seine eigenen (Führungs-)Werte handelt, wird dadurch weniger kraftvoll und sogar austauschbar. Diese Personen entwickeln Führungsfrust. Wer in Führungssituationen mit sich selbst und anderen verbunden bleibt und die eigenen Werte für sich spürbar einbringt, lebt Führungslust. Die Lust zu führen, ist dann tatsächlich für andere erkennbar und inspiriert und motiviert Mitarbeitende und Kollegen.

Die folgenden beiden Basis-Bodyhacks sind leicht zu erlernen und unterstützen gesunden Führungserfolg. Während der erste Hack sowohl für Innen- als auch für Außentypen sinnvoll ist, hilft der zweite vor allem Außentypen, Energie für die Erreichung ihrer Ziele zu mobilisieren und ihre Innenperspektive zu stärken.

Routinen weiterentwickeln

Insgesamt kann Embodiment, auch in der praktischen Form von Bodyhacks, dazu beitragen, die Selbstreflexion, Fokussierung und damit Orientierung der Führungskräfte entscheidend zu stärken. Während Bodyhacks kurzfristig wirken und körperlich-geistig spürbar sind, kann durch die langfristige Anwendung von Embodiment-Methoden eine robuste Resilienz, Achtsamkeit und Potenzialentfaltung erreicht werden. ▬

Foto: DEEPOL by plainpicture/Angel Santana Garcia

III. HR Management

Wieder unterwegs

Business Traveller fühlen sich allein gelassen

Die Sorge reist mit: Wie die aktuelle Studie von „Chefsache Business Travel“, einer Initiative von Travel Management Companies im Deutschen Reiseverband (DRV), zeigt, haben lediglich acht Prozent aller Geschäftsreisenden aus Deutschland unterwegs keinerlei Angst um ihre Gesundheit und Sicherheit. 2019 lag dieser Wert noch bei 17 Prozent. Fast die Hälfte der Befragten ist überzeugt, bei Krisen oder unvorhersehbaren Problemen auf sich allein gestellt zu sein und weiß nicht, ob es in ihrer Firma spezielle Vorbereitungen für den Notfall gibt. „Es zeigt sich, dass die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber infolge von Corona und auch des Kriegs gegen die Ukraine eine immer größere Bedeutung bekommt“, sagt Markus Orth, Lufthansa City Center (LCC). „Wichtig ist, dass Unternehmen ihre Geschäftsreisenden aktiv informieren.“

Die Geschäftsreisenden haben dabei sehr genaue Vorstellungen, was sie auf Reisen beruhigt. 92 Prozent wünschen sich eine zentrale Notfallnummer (14 Prozentpunkte mehr gegenüber 2019). Genauso viele möchten vorab ausführlich über mögliche Risiken am Zielort informiert werden (plus sieben Prozentpunkte). Und 87 Prozent der Befragten halten einen genauen Ablaufplan für den Notfall für wichtig, um sich auf Geschäftsreisen sicherer zu fühlen. Doch nur 69 beziehungsweise 72 Prozent der Firmen unterstützen ihre Beschäftigten mit Notrufnummern und Ablaufplänen.

DOWNLOAD

Ein neuer Leitfaden der International SOS Stiftung soll bei der Eingrenzung psychischer Gefährdungen im internationalen Umfeld helfen. Der kostenlose Download liefert rechtliche und fachliche Grundlagen für die Beurteilung psychischer Belastungen, denen Mitarbeitende auf Dienstreisen im Ausland oder während Entsendungen ausgesetzt sind, und erläutert internationale Standards. Praxisbeispiele zeigen, wie Unternehmen sich des Themas weltweit annehmen sowie präventive Maßnahmen fördern können.

www.internationalsos.de/insights/gefaehrdungsbeurteilung-psychische-belastungen

Foto: DEEPOL by plainpicture/Jim Erickson

Mobil mit Dienstwagen

Der Wunsch nach individueller Mobilität ist in Deutschland besonders während der Hochphase der Corona-Pandemie gestiegen und nach wie vor groß. Das zeigen die Ergebnisse der Analyse der Mietwagen-Plattform billiger-mietwagen.de in Zusammenarbeit mit der Jobplattform Indeed. Von 2021 bis 2022 ist der Anteil der Jobsuchenden, die in Stellenanzeigen auf den besonderen Benefit Dienstwagen achten, um 46 Prozent gestiegen. Unternehmen scheinen diesen Trend bereits umzusetzen: Während 2019 noch durchschnittlich jede 50. Stellenanzeige in Jobanzeigen Firmenautos offerierte, enthielt 2022 bereits jedes 25. Berufsinserat ein Dienstwagenangebot. Vornehmlich Unternehmen im Handwerk bieten ihren Beschäftigten Dienstfahrzeuge, ihr Anteil am Gesamtvolumen der Jobanzeigen mit Dienstwagenofferte beträgt über 30 Prozent. Es folgen Jobanzeigen für den Vertrieb (13,8 Prozent) und medizinisches Fachpersonal 9,5 Prozent.

„Die neue Welt der globalen Mitarbeitereinsätze wird künftig aufgeteilt werden in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle."

Philipp Belau, Geschäftsführer der BDAE Gruppe

Was sich Geschäftsreisende wünschen

Bleisure statt Pressure
Die Verknüpfung von Businessreisen mit Freizeit (Leisure) spielt für Arbeitnehmende eine zunehmend wichtigere Rolle. Über die Hälfte von ihnen möchte die Möglichkeit haben, einen privaten Urlaub an eine Geschäftsreise anzuhängen (52 Prozent). 56 Prozent wünschen sich zudem, dass Geschäftsreisen nicht in das Wochenende hineinragen.

Stress mindern durch Entschleunigung
59 Prozent der Befragten stresst eine Dienstreise. Zwei Drittel der Befragten äußern deshalb den Wunsch nach einer zusätzlichen Übernachtung im Anschluss an ihre Geschäftsreise, um Reisestoßzeiten vermeiden zu können (64 Prozent). Auch exklusive Benefits wie Upgrades von Flügen oder Hotels sehen viele Geschäftsreisende (58 Prozent) als positiven Impuls, der den Stress dauerhaft reduzieren könnte.

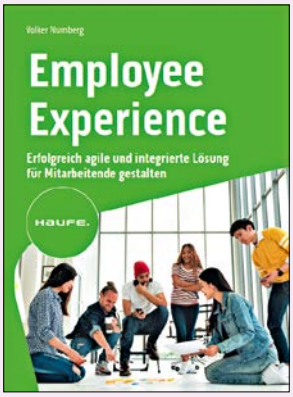
Sport- und Wellnessangebote ohne Zusatzkosten
Mehr als die Hälfte der Geschäftsreisenden (57 Prozent) würde die kostenlose Nutzung von Sport und Wellnessangeboten begrüßen. Ein solcher Benefit wird bisher von gerade einmal Prozent der Unternehmen gewährt.

Gesunde Ernährung auch unterwegs
Über die Hälfte der deutschen Geschäftsreisenden gibt an, unterwegs Mahlzeiten unregelmäßiger einzunehmen (55 Prozent), weniger gesund zu essen (52 Prozent) und auch weniger zu trinken (33 Prozent). Unterstützung durch den Arbeitgeber wünschen sich 62 Prozent der Befragten in Form einer höheren Verpflegungspauschale, die ihnen eine gesündere Ernährung unterwegs erleichtern würde.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Rund 35 Prozent der Beschäftigten fühlen sich auf Dauer einsam, weil sie sich auf Geschäftsreisen weniger um soziale Kontakte kümmern können. Neben der Bereitstellung von Kommunikationstools auf Firmenkosten, können auch flexible Arbeitsmodelle die Work-Life-Balance verbessern.

Quelle: Studienreport „Geschäftsreiseerlebnis und Mitarbeiterzufriedenheit", SAP Concour 2023

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Volker Nürnberg: Employeee Experience. Haufe, 2023, 49,99 Euro

VOLKER NÜRNBERG unterstützt seit zehn Jahren Unternehmen bei der digitalen Transformation im Personalmanagement. Davor war er 25 Jahre im Management von Konzernen und mittelständischen Unternehmen tätig.

Was ist der wichtigste Satz/außergewöhnlichste Gedanke in Ihrem Buch?
Mitarbeitende wollen als Menschen bei der Arbeit individuell wahrgenommen und täglich unterstützt werden.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?
Ich möchte Arbeitgebern Mut machen und Unterstützung geben, technische Möglichkeiten und agile Methoden dafür zu nutzen, die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten und täglich im Sinne des Unternehmens zu unterstützen.

Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?
Hoffentlich als ein Anfangspunkt einer Entwicklung einer stärkeren Einbindung aller Mitarbeitenden in die Unternehmensführung.

Worum geht es in Ihrem Buch?
Grundlagen und Methoden von Experience-Design (das kennen Sie sicher von Ihrem Smartphone). Anhand konkreter Erfolgsgeschichten zeige ich auf, wie sich Unternehmen nicht nur technologisch, sondern vor allem kulturell weiterentwickeln und ihre Haltung gegenüber Mitarbeitenden verändert haben.

Wie lange haben Sie am Buch geschrieben?
2022 konnte ich konzentriert während neun Monaten meine Ideen hierzu sortieren und aufschreiben.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?
Amazon für Mitarbeiter.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?
Andere Bücher zum Thema sind fast alle in englischer Sprache.

Unternehmen investieren viel in die Suche nach Auszubildenden, trotzdem steigt die Zahl unbesetzter Lehrstellen Jahr für Jahr. Carola Schneider ist überzeugt, dass Unternehmen auf die falschen Kanäle und Methoden setzen und komplett an der Lebenswirklichkeit potenzieller Bewerberinnen und Bewerber vorbei agieren. In diesem Buch räumt die Autorin mit gängigen Mythen auf, identifiziert die teuersten Fehler der Unternehmen bei der Azubisuche und stellt ihr Sechs-Stufen-Programm zur Azubigewinnung vor. Das Buch richtet sich sowohl an kleine und mittelständische Betriebe als auch an Konzerne.
Carola Schneider: Das Ende des Azubimangels. Campus 2023, 32,00 Euro

Unsicherheit regiert die Welt. Vieles ist nicht mehr planbar. Christian Busch hat als Forscher an der London School of Economics und New York University ein Jahrzehnt damit verbracht, zu ergründen, wie unerwartete Momente unseren sozialen Alltag erweitern und neue berufliche und private Möglichkeiten schaffen können. In seinem Buch zeigt er, wie wir lernen, Zufälle zu erkennen und zu unserem Vorteil zu nutzen. Dafür hat er Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen interviewt, die ihr Leben verbessert haben, indem sie gelernt haben, im Unerwarteten Chancen zu sehen und „Serendipity“ zu kreieren.
Christian Busch: Erfolgsfaktor Zufall. Murmann 2023, 29,00 Euro

Illustration: Lea Dohle

Startup Corner

Startup des Monats: Certif-ID

Wer seid ihr und was macht ihr?
Wir sind ein Startup aus Köln und unser Thema ist die Fachkräftelücke in Deutschland. Unsere Idee ist, den Migrationsprozess von Expertinnen und Experten zu digitalisieren.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?
Wenn Expertinnen und Experten etwa aus Indien oder Vietnam in Deutschland arbeiten möchten, gibt es oft große Probleme bei der Validierung der Zeugnisse im Heimatland. Das kostet viel Zeit. Unser Ansatz ist: Universitäten und Bildungsträger in den Herkunftsländern nutzen unsere blockchainbasierte Plattform, um ihre Zeugnisse sicher und valide zu generieren und sie mit dem European Skills Framework (ESCO) abzugleichen. Beides führt zu einer wesentlich schnelleren Anerkennung der Qualifikation in Deutschland. Die Personen mit solchen validen Zeugnissen erhalten einen kostenlosen Zugang zu unserer digitalen Bewerberplattform. Dort sind ihre Zertifikate sicher gespeichert. Das Profil kann um weitere Zeugnisse, Referenzen und ein Video ergänzt werden.

Tim Miller ist einer der beiden Gründer von Certif-ID und steht als CEO einem global aufgestellten Team vor.

Arbeitgeber in Deutschland können mittlerweile aus vielen tausend Bewerbern mit anerkannten Zertifikaten die richtigen Profile matchen. Das Validierungsproblem entfällt und wir haben dadurch eine große Zeitersparnis. Sind die künftigen Mitarbeitenden gefunden, kümmern wir uns auch um das Onboarding, also um alles, was im Heimatland und im Zielland an sprachlichen, fachlichen und bürokratischen Hürden zu nehmen ist.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?
Ein großes Ziel ist, den gesamten Onboarding-Prozess zu digitalisieren, damit er noch schneller wird. Ein zweites Ziel ist, dass auch Bildungsträger in Deutschland unsere Plattform nutzen, um manipulationssichere Zertifikate und digitale Badges auszustellen. So können auch diese Fachkräfte unsere Bewerberplattform nutzen und von Arbeitgebern gefunden werden.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!
Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

b | r | z

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

Drum prüfe, wer sich bindet

„Hüten Sie sich vor toxischen Kollegen und Kolleginnen!“ Allzu oft liest man derart reißerische Zeilen, um dann ein Beratungskonzept angeboten zu bekommen. Doch was ist wirklich dran, an diesem „toxischen“ Verhalten von Mitarbeitenden? Wirtschaftspsychologe Uwe Peter Kanning wirft einen – wesentlich weniger aufgeregten – Blick auf das Konzept.

Von Uwe Peter Kanning

In der wissenschaftlichen Fachliteratur wird man den Begriff des toxischen Mitarbeiters vergeblich suchen. Zwar gibt es Studien zu toxischen Führungskräften und zum Konzept der destruktiven Führung, auf Beschäftigte ohne Führungsverantwortung wurde es bislang jedoch noch nicht übertragen. Dies ist einstweilen noch eine Domäne der Praxis beziehungsweise mancher Beratungsfirmen, wahrscheinlich weil Erstere unter einzelnen Exemplaren dieser Gattung überproportional zu leiden haben und Letztere hier ein neues Geschäftsfeld wittern.

Sei es drum, sicherlich gibt es in vielen Unternehmen schwierige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es wert sind, dass sich Forschung und Praxis gleichermaßen mit ihnen auseinandersetzen.

Destruktive Führung ist wissenschaftlich gut untersucht

Orientieren wir uns am Konzept der destruktiven Führung, so sollten toxische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem durch ein schwieriges Sozialverhalten auffallen. Anderen Menschen im beruflichen Kontext begegnen sie mit Herablassung, führen schwächere Kolleginnen und Kollegen vor, lassen Führungskräfte auflaufen und sind für ihre Umwelt unberechenbar und nicht vertrauenswürdig. Sie lassen sich nicht auf ein übergeordnetes Ziel einschwören, vielmehr geht es ihnen allein um ihren eigenen Vorteil und der besteht mitunter darin, andere fertig zu machen. Sie sind geradezu prädestiniert, die Quelle von Mobbing-Aktivitäten zu bilden, sei es als Täter, die eine willfährige Gefolgschaft um sich sammeln, sei es als „Opfer“, dem ein starkes Team Paroli bietet. Aus Sicht des Unternehmens ist zudem mit kontraproduktivem Verhalten zu rechnen, also einem Verhalten, das sich explizit gegen die Interessen des Arbeitgebers richtet: Arbeitszeiten werden zu eigenen Gunsten ausgelegt; ein Krankenschein eingereicht, obwohl gar keine Krankheit vorliegt; wenn sich die Gelegenheit ergibt, bestehlen die Betroffenen das Unternehmen oder verraten sogar Betriebsgeheimnisse an die Konkurrenz. Eine Verbundenheit mit dem Arbeitgeber besteht nur in Form eines sogenannten kalkulatorischen Commitments: Die Betroffenen arbeiten für das Unternehmen, solange sie hiervon einen

Foto: Christian Protte

Vorteil haben. Sobald sich eine bessere Gelegenheit ergibt, sind sie weg. – All das, was hier hypothetisch beschrieben wurde, skizziert das Worst-Case-Szenario. Letztlich handelt es sich aber um ein Kontinuum. Die Symptomatik tritt im Einzelfall also mehr oder weniger stark ausgeprägt auf.

Wenn wir uns nun die Frage stellen, worin die Ursachen für die Misere zu suchen sind, so drängt sich zunächst natürlich ein Blick auf die Eigenschaften der betroffenen Personen auf. Verantwortlich sind die Persönlichkeitsstruktur bzw. Defizite in vielen Kompetenzbereichen, insbesondere bei den sozialen Kompetenzen. Auch hier können Anleihen bei der Forschung zur destruktiven Führung oder bei der Forschung zum Derailment gemacht werden. Als Derailment wird in der Wirtschaftspsychologie das frühzeitige Scheitern von Managerinnen und Managern bezeichnet. Oft schon wenige Monate nach ihrer Einsetzung in eine neue Funktion müssen sie hier wieder entfernt werden oder suchen von allein das Weite. Die Bandbreite möglicher Defizite, die hierfür verantwortlich sein können, ist sehr groß: intellektuelle und fachliche Überforderung mit den eigenen Arbeitsaufgaben, zu geringe Skills im Bereich der (Selbst-)Organisation, mangelnde Fähigkeiten zur Perspektivenübernahme sowie zur konstruktiven Lösung von Konflikten, chronisches Misstrauen gegenüber anderen Menschen, Unfähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und vieles mehr. Insgesamt betrachtet, besteht das Problem weniger in einem einzelnen Bereich – dies ließe sich vielleicht noch überspielen –, sondern in einem breit angelegten multifunktionalen Versagen.

Die dunkle Triade ist ein bestätigtes Konzept

Spiegeln sich in den zuvor genannten Punkten Defizite in positiven Kompetenzen, so ist in schlimmen Fällen auch mit starken Ausprägungen in negativen Eigenschaften zu rechnen. In der Führungsforschung hat dabei vor allem die sogenannte dunkle Triade viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Die dunkle Triade umfasst drei destruktive Persönlichkeitseigenschaften, die umso mehr Schaden anrichten, je stärker sie ausgeprägt sind. Ein stark ausgeprägter Narzissmus beschreibt einen Menschen mit weit überschießendem Selbstwert. Die Person hält sich für einzigartig wertvoll und überschätzt maßlos ihre tatsächlichen Fähigkeiten. Sie glaubt, ihr steht grundsätzlich mehr zu als anderen. Ein intensiver Machiavellismus geht damit einher, dass die Betroffenen glauben, der Zweck rechtfertige jedes Mittel. Um dem eigenen Vorteil zu dienen, erscheinen daher auch Kollateralschäden aufseiten des Arbeitgebers oder des Teams völlig legitim. Menschen mit hohen Werten im Bereich der Psychopathie fällt es schließlich schwer, Schuld zu empfinden oder Mitleid mit anderen Menschen zu haben.

Menschliches Verhalten ist aber nicht ausschließlich durch die eigenen Eigenschaften geprägt, es entsteht vielmehr in der Interaktion mit anderen und vor dem Hintergrund struktureller und situativer Rahmenbedingungen. Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über entsprechende Defizite und Anlagen verfügen, im eigenen Unternehmen beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass insbesondere rücksichtslose Typen aufsteigen, die an den richtigen Stellen nach oben buckeln und nach unten treten, so durchlaufen sie eine Sozialisation, die toxisches Verhalten geradezu fördert. Gibt es keine ernstzunehmende Leistungsbeurteilung, ja, lohnt sich echte Leistung nicht einmal und werden Fehlbesetzungen nicht wieder korrigiert, so sind dies ebenfalls begünstigende Rahmenbedingungen. Ein chronisch sehr hohes Stressniveau sollte ebenso toxisches Verhalten fördern, wie Führungskräfte, die die Dinge einfach laufen lassen oder selbst zu destruktivem Verhalten neigen.

PROF. DR. UWE PETER KANNING ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er zählt seit einigen Jahren zu den „40 führenden HR-Köpfen“.

Quellen

Kanning, U. P. (2019). Managementfehler und Managerscheitern. Berlin: Springer.

Kanning, U. P. (2020). Warum scheitern Manager? Berlin: Springer.

Gute Personalauswahl hilft immer

Was lässt sich im Unternehmen tun, um die Wahrscheinlichkeit für toxisches Verhalten zu reduzieren? Hier sind zwei Strategien zu unterscheiden.

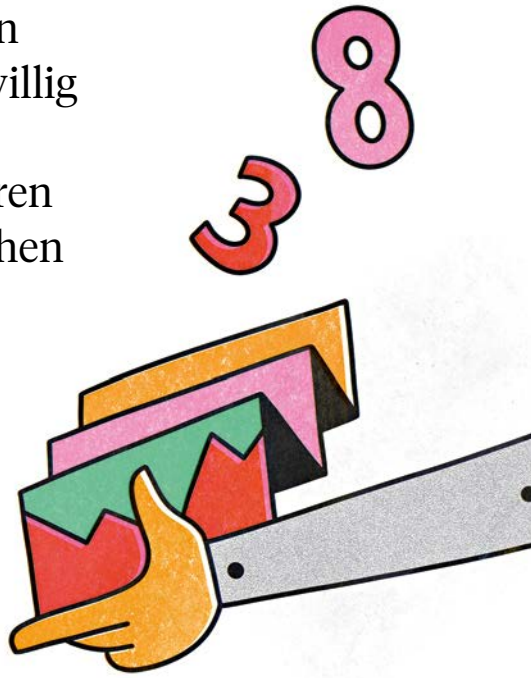
Zum einen muss es darum gehen, Menschen, die ungünstige Eigenschaften aufweisen, aus dem eigenen Unternehmen fernzuhalten oder zumindest doch ihrem Aufstieg frühzeitig ein Ende zu bereiten. Dies ist eine eigentlich leicht zu lösende Aufgabe. Seit Jahrzehnten zeigt die psychologische Forschung, wie gute Personalauswahl aussehen sollte. Hier müsste man sich einfach nur professionell aufstellen. Eigene Tools zur Messung toxischen Verhaltens sind dabei gar nicht notwendig. Es genügt ein Auswahlverfahren, das tatsächlich in der Lage ist, die Eignung von Menschen für bestimmte Aufgaben valide zu erfassen. Hier ist in den meisten Unternehmen noch viel Luft nach oben. Die Hoffnung, dass man sich schlechte Bewerberinnen und Bewerber später durch Trainings, Mentoring und Coaching beliebig zurechtbiegen kann, ist mit Blick auf die einschlägige Forschung durch nichts gerechtfertigt.

Zum anderen gilt es ein freundliches, faires und leistungsorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem toxisches Verhalten weder vorgelebt noch belohnt wird. Und manchmal muss man sich vielleicht auch in Zeiten des Fachkräftemangels trauen, den einen oder anderen wieder vor die Tür zu setzen. ■

Berichtspflicht als HR-Chance

15.000 Unternehmen werden in den nächsten Jahren einen Nachhaltigkeitsbericht abgeben müssen, freiwillig werden es bis zu 70.000 sein. HR kann sich hier auf die Rolle des bloßen Kennzahlenlieferanten reduzieren lassen, oder aber das Thema zur Herzenssache machen und zur eigenen strategischen Ausrichtung nutzen.

Von Stephan Fischer; Illustration Lea Dohle



● Es gibt wohl wenige Unternehmen, bei denen aktuell nicht über den Umgang mit dem Thema „Sustainability“ diskutiert wird. Auslöser ist meist weniger die gestiegene Überzeugung der Unternehmen, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen. Vielmehr dürften die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen auf nationaler wie europäischer Ebene für diese Entwicklung verantwortlich sein. HR ist ebenfalls mit dem Thema konfrontiert und steht nun am Scheideweg. Zwei mögliche Rollen bieten sich an: die eine beschränkt sich darauf, relevante Kennzahlen zu HR-affinen Themen in Nachhaltigkeitsstandards zu liefern und die entsprechenden Prozesse dazu möglichst effizient zu gestalten. Diese Rolle ist getrieben durch Entwicklungen zu Nachhaltigkeitsstandards, die außerhalb von HR angesiedelt sind und die sich entweder auf politischer Ebene abspielen oder von Rating-Agenturen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Finanzbereichen getrieben werden. Die andere Rolle nutzt die Potenziale des Themas Nachhaltigkeitsberichterstattung und sieht das darin liegende Potenzial zur Generierung eines strategischen Wettbewerbsvorteils für die Unternehmen und die tragende Rolle von HR dabei. Diese Rolle ist geprägt durch den Anspruch, dass HR durch Nachhaltigkeit eine Neugestaltung seiner strategischen HR-Arbeit erreichen kann. Aber zurück zum Anfang! Was genau ist eigentlich der aktuelle Stand beim Thema Nachhaltigkeitsberichte und warum bietet es für HR gleichsam Chancen wie Risiken?

Nachhaltigkeit im Unternehmen: Definition und Zielsetzung

Nachhaltigkeit im Unternehmen bedeutet, so eine gängige Definition, heutige Bedürfnisse so zu befriedigen, dass die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt wird. Grundlage ist das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (oder auch „triple bottom line“), so geprägt Ende der 90er-Jahre von dem Unternehmensberater John Elkington, bei dem es darum geht, ökologische, ökonomische und soziale Ziele in Unternehmen in Einklang zu bringen. Die drei Dimensionen müssen nicht gleich verteilt sein, sondern können in ihrer Intensität differieren. Global gibt es seit 2016 eine Einigung auf 17 Ziele für nachhaltige Ent-

wicklung, unter anderem der Kampf gegen Hunger und Armut, Schutz der Menschenrechte und der Respekt der ökologischen Grenzen der Erde.

Richtlinien und Standards für Unternehmen

Mit diesen Zielen wurde erstmals eine gemeinsame Basis als Orientierung für die politischen Akteure erstellt. Konkret umgesetzt wird sie durch Gesetze und Verordnungen, die die Unternehmen dazu veranlassen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Beispiele sind auf nationaler Ebene das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie das Entgelttransparenzgesetz (inklusive aktueller Urteile des Bundesarbeitsgerichts) sowie auf europäischer Ebene die Richtlinie 2013/34/EU. Das Ziel dieser europäischen Richtlinie besteht darin, die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern, um das Wirtschafts- und Finanzsystem in Einklang mit dem europäischen Grünen Deal und den Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung zu bringen.

HR-Kennzahlen für die Social-Berichterstattung

Ökonomische Kennzahlen
Human Capital Return on Invest, zum Beispiel erhoben nach der Saarbrücker Formel

Personalfluktuation
Prozentteil der ausgeschiedenen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft

Allgemeine Arbeitsbedingungen
Anzahl Krankheitstage, Arbeitsunfälle/arbeitsbedingte Erkrankungen, Überstunden (jeweils pro FTE oder MA)
Anzahl Diskriminierungsvorfälle
Lohnniveau im Vergleich zu Tarifvereinbarungen
Grad der Mitarbeiterzufriedenheit (basierend auf Mitarbeiterbefragungen oder beispielsweise Employee Promoter Score)

Kundenanliegen
Höhe der Kundenzufriedenheit (z.B. Net Promoter Score (NPS))

Einhaltung AN-Rechte
Anzahl der Gerichts- und Schlichtungsverfahren

Diversität in der Belegschaft
Prozentanteil Menschen mit Behinderung in Führungspositionen an der Gesamtzahl Führungspositionen

Aus- und Weiterbildung/ Personalentwicklung
Gesamthöhe des Budgets für Weiterbildung/ Personalentwicklung pro FTE oder MA

Die hier dargestellten Überlegungen einer Systematik zur HR-Berichterstattung der S-Dimension innerhalb der ESG-Kriterien wurden in einem Praxisprojekt gemeinsam mit Stefan Lippmann von O+P Consult in Mannheim entwickelt.

Die danach erforderlichen Informationen müssen sämtliche Nachhaltigkeitsaspekte des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit abdecken und gegebenenfalls mit anderen Nachhaltigkeitsinformationen in Einklang gebracht werden. Darüber hinaus müssen die verbindlichen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen den Zielsetzungen des europäischen Grünen Deals sowie dem Ziel der Klimaneutralität gerecht werden. Sie sollen international anerkannten Grundsätzen für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, soziale Verantwortung von Unternehmen und nachhaltige Entwicklung Rechnung tragen.

Diese Grundsätze sind bisher in unterschiedlichen freiwilligen Rahmenwerken für die Berichterstattung festgeschrieben, aktuell lässt sich aber eine Systematisierung dieser Standards beobachten, die sich vermutlich mittelfristig durchsetzen wird. Dabei gibt es mit den „Internationalen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards – IFRS“ und den „Europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards – ESRS“ zwei parallele Entwicklungen. Offen ist noch, ob diese harmonisiert werden oder ob es in unterschiedlichen Rechtsräumen unterschiedliche Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geben wird. Neben diesen freiwilligen Standards gibt es noch Kriterien zur Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen, die für Investoren gedacht sind und die durch Rating-Unternehmen entwickelt wurden. Hier sind insbesondere die Bewertungsstandards von MSCI Inc. und Standard & Poor‘s sowie das Carbon Disclosure Project (CDP) zu nennen.

Die Messkriterien für Nachhaltigkeit: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung

Alle Standards orientieren sich am 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, sodass sich die dahinterstehenden Messkriterien auch den drei Bereichen ESG zuordnen lassen. E steht dabei für „Environmental“ und adressiert Umweltaspekte. S steht für „Social“ und beinhaltet Personal- und Sozialthemen. Und G steht schließlich für „Governance“ und meint nachhaltige Unternehmensführung.

Bei den Standards zur E-Dimension müssen Unternehmen Informationen zu Umweltfaktoren offenlegen. Das entspricht den sechs Umweltkategorien der EU Green Taxonomy und schließt Informationen über Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, Wasser- und Meeresressourcen, Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft, Verschmutzung und Biodiversität und Ökosysteme ein.

Bei den Standards der S-Dimension müssen die Unternehmen Informationen zu Sozialfaktoren offenlegen. Das beinhaltet Informationen über Chancengleichheit für alle, einschließlich Geschlechtergerechtigkeit und Lohngleichheit, Ausbildung und Kompetenzentwicklung sowie Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Dazu muss über Arbeitsbedingungen, einschließlich sicherer und anpassungsfähiger Beschäftigung, Löhne, sozialer Dialog, Tarifverhandlungen und Einbeziehung der Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie ein gesundes, sicheres und geeignetes Arbeitsumfeld berichtet werden. Auch die Achtung der Menschenrechte, Grundfreiheiten, demokratischen Grundsätze und Standards, die in der Internationalen Charta der Menschenrechte und anderen grundlegenden Menschenrechtsübereinkommen der Vereinten Nationen, der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und den grundlegenden Übereinkommen der IAO und der Charta der Grundrechte der EU festgelegt sind, spielen eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus gibt es Hinweise zu den Standards der G-Dimension, also den Governance-Faktoren. Diese schließen Informationen über die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, und deren Zusammensetzung ein. Auch über das politische Engagement des Unternehmens, seine Lobbytätigkeiten, die Verwaltung und Qualität der Beziehungen zu Geschäftspartnern, Zahlungspraktiken sowie die internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme des Unternehmens, auch im Zusammenhang mit dem Rechnungslegungsprozess des Unternehmens, muss berichtet werden. Und schließlich sind Angaben zur Unternehmensethik und Unternehmenskultur, der Bekämpfung von Korruption und Bestechung erforderlich. Insgesamt sollen die dahinterstehenden Kennzahlen einen stärker integrierten Gesamtüberblick über die Informationen beinhalten und ein besseres Verständnis der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit vermitteln.

Unternehmen sind danach verpflichtet, in den Lagebericht eine nichtfinanzielle Erklärung aufzunehmen, die Angaben zu diesen ESG-Kriterien enthält. Für die konkrete Umsetzung dieser Vorgaben existiert bereits ein Fahrplan. Ab 2025 müssen danach Unternehmen über ESG berichten, die bereits heute berichtspflichtig im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) sind. Ab 2026 müssen zudem große Unternehmen (Bilanzsumme mindestens 20 Millionen Euro, Nettoumsatzerlöse mindestens 40 Millionen Euro und mindestens 250 Beschäftigte) berichten, die bisher nicht berichtspflichtig im Sinne der CSR-RUG sind. Ab 2027 kommen börsennotierte KMU, kleine und nicht komplexe Kreditinstitute und firmeneigene (Rück)-Versicherungsunternehmen hinzu.

Was HR zur Nachhaltigkeit im ESG-Bereich beitragen kann

Für HR bedeutet das nun in der Praxis, dass die Standards der S-Dimension und in Teilen auch der G-Dimension direkt zur eigenen Kernaufgabe zählen. Darüber hinaus kann die Frage gestellt werden, ob und inwieweit HR für die Bereiche E und andere Teile von G einen indirekten Beitrag leisten kann.

Mit Blick auf die direkte Verantwortung von HR für die S-Dimension ist zu beobachten, dass aktuell innerhalb der HR-Community noch kein allgemein anerkannter Standard für die Berichterstattung existiert. Eine Möglichkeit ist nun, aus den bisher freiwilligen Standards (beispielsweise GRI, SD-KPI, DNK, DIN ISO 30414 & DIN 26000) Kennzahlen abzuleiten, die auf die S-Dimension einzahlen. Diese Kennzahlen könnten dabei

Nutzen Sie das Dienstrad im Employer Branding und Recruiting.

100% digital.
100% CO2-neutral.
100% aufwandsneutral.
100% persönlicher Service.
100% Absicherung bei Störfällen.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Fahrräder und e-Bikes **bis zu 40%** günstiger an.

Profitieren Sie mit dem Deutsche Dienstrad MobilityHub, Ihrem digitalen Shop für Leasing-Räder, von einer riesigen Auswahl aus über 80.000 Rädern. Damit steht Ihnen die volle Bandbreite des bundesweiten Fachhandels digital und in Echtzeit, von jedem Ort aus zur Verfügung.

Vertrauen Sie auf Deutsche Dienstrad.
Wir bewegen Deutschland.

Mehr Infos finden Sie auf **www.deutsche-dienstrad.de**

DEUTSCHE DIENSTRAD

unterschiedliche Sub-Dimensionen von Social abbilden. Denkbar ist eine Unterteilung in die Sub-Dimensionen „ökonomische Kennzahlen“, „Aus- und Weiterbildung/Personalentwicklung“, „Personalfluktuation“, „Diversität in der Belegschaft“, „Allgemeine Arbeitsbedingungen“, „Einhaltung Arbeitnehmerrechte“ und „Kundenanliegen“. Hinter jeder Sub-Dimension könnten dann vier bis sechs Kennzahlen liegen, die im Unternehmen gemessen werden und der Ausrichtung der HR-Arbeit dienen (Beispiele finden Sie im Kasten Seite 64). Insgesamt könnte HR damit eine klare Systematik zur Berichterstattung der S-Dimension entwickeln.

Genauso verhält es sich bei den Teilen der G-Dimension, für die HR direkt verantwortlich ist. Dabei dürfte es sich vor allem um die Bereiche Unternehmensethik und Unternehmenskultur handeln. Hier stellt sich zunächst die Frage, wie in der Praxis die beiden Begriffe der Ethik und der Kultur definiert sind und wie sie dann gemessen werden können. Relevant sind die Bedingungen im Unternehmen, die ethisch gerechtfertigtes Verhalten ermöglichen. Dazu können unternehmensinterne wie -externe ethische Fragen unterschieden werden.

Zu den unternehmensinternen Fragen gehören Alterssicherung, Ausbildungssystem, Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende, Führungskräfteentwicklung, Führungsverständnis, Gleichberechtigung und Gleichstellung, Stellung zu Extremfällen (Unternehmens-, Bereichsschließungen), Vorhandensein und Struktur von Incentives, Umgang mit den Mitarbeitenden und der Umgang mit vertraulichen Informationen. Zu den unternehmensexternen Fragen gehören Gesetzestreue, Investitionspolitik, Korruption/Zuwendungen, Marketing, Preise, Qualität der Produkte, Standortfaktoren, Steuerung der Liefer- und Wertschöpfungskette, Strategie, Umgang mit Medien und Öffentlichkeit und allgemein das Umweltverhalten. Aus diesen ethisch relevanten Bereichen benötigt es wieder Kennzahlen, die sich zum Teil mit denen der S-Dimension überschneiden.

Die neue Aufgabe von HR: Kennzahlen zur Weiterentwicklung nutzen

Für HR stellt sich dabei die Frage, welche Kennzahlen konkret ausgewählt werden und wie die Daten beschafft werden können, um die Kennzahlen mit vertretbarem Aufwand zu generieren. Sicherlich sind bereits einige Kennzahlen in den einschlägigen HR-Systemen hinterlegt, sodass hier nur Vollständigkeit und die Qualität der Daten zu überprüfen sind. Nicht in Stammdaten hinterlegte Kennzahlen können teilweise auch in separaten Erhebungen (beispielsweise Mitarbeitendenbefragungen) erhoben werden, dies wird HR in seine Aufgaben zur ESG-Berichterstattung aufnehmen müssen. Will HR sich nun mit der reinen Berichterstattung zufriedengeben, wird eine aggregierte Darstellung der Kennzahlen ausreichend sein. Sollte HR aber Nachhaltigkeit als strategische Ausrichtung der HR-Arbeit und als wesentlichen Teil der Unternehmenstransformation sehen, ergibt sich weiterer Bedarf: Dann müssen die Kennzahlen auf einzelne Organisationseinheiten heruntergebrochen werden können, damit spezifische Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit entstehen. Und sie dienen als Basis für eine Anwendung von HR-Analytics-Modellen im Bereich der Nachhaltigkeit.

Insgesamt bietet das Thema der Nachhaltigkeitsberichte Chancen und Risiken für HR. Die größten Chancen bestehen darin, dass Nachhaltigkeit als strategisch relevantes Thema im Management fest verankert werden kann. Rollen für Nachhaltigkeit wie CSO (Chief Sustainability Officer) oder HR-ESG-Bereiche können geschaffen oder weiter etabliert werden. Der Markenwert des Unternehmens kann durch ESG-Orientierung gesteigert werden, ein Wettbewerbsvorteil bei Kunden, in Märkten und bei Sekundär-Investoren entstehen. Auch die Reputation kann durch glaubhaft nachgewiesene „Nachhaltigkeit“ steigen, ebenso das Arbeitgeber-Image. Die Risiken bestehen darin, dass bei einer Nichterfüllung der Standards Strafzahlungen und Herabstufungen drohen. Funktionen wie HR oder Abteilungen für Umweltschutz werden auf die Rolle des Zahlenlieferanten reduziert. Nachhaltigkeit wird zum „buchhalterischen Detail“ in Berichten reduziert. Und schließlich könnte so Nachhaltigkeit zum Thema der Werbung und des Green Washing verkommen.

HR ist gefragt. Nachdem bisher die Umsetzung von Nachhaltigkeit in die HR-Praxis nur in Ansätzen erfolgt ist, bieten die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Pflicht zur Berichterstattung eine neue Chance. HR sollte das nutzen und das Thema Nachhaltigkeit zum strategischen Faktor der HR-Arbeit machen. Modelle sind in der Literatur bereits vorhanden, in der deutschen Unternehmenspraxis aber bisher kaum wahrgenommen und sicherlich noch seltener implementiert worden. Daher sei am Ende des Beitrags ein Appell gestattet: HR sollte sich nicht mit der Rolle des Zahlenlieferanten begnügen, vielmehr die Mitgestaltung von Nachhaltigkeit als strategischen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zum Ziel machen. ▬

Mein Appell: HR sollte die Mitgestaltung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zum eigenen Ziel machen.

PROF. STEPHAN FISCHER lehrt Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim und forscht zu den Themen Agilität und Nachhaltigkeit im HRM.

THE BIG NEW

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket
mit dem Promotioncode*: **haufetoc**

Hier gehts zum Ticketshop:

*Nur gültig für #ZPSued, bis zum 10. Mai 2023.

ZUKUNFT PERSONAL®

Stuttgart 2023

ZP SUED

MAY | 09-10

GET YOUR Free Ticket NOW!
Zukunft-Personal.de

DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.
AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.

Im Auftrag der Nachhaltigkeit

Zur nachhaltigen Transformation müssen Unternehmen eigenes Nachhaltigkeits-Know-how aufbauen, dieses kommunizieren und dafür sorgen, dass die notwendigen Schritte umgesetzt werden. Sustainability Manager sollen diese Aufgaben übernehmen – eine Profilanalyse zeigt, was sich hinter dem noch nicht geschützten Berufsbild verbirgt und auf welche Kompetenzen bei Besetzung und Entwicklung geachtet werden sollte.

Von Heike Meier, Katharina Schmitt und Felix Tolles

Nachhaltigkeit ist ein Thema auf allen Ebenen: Auch der britische König Charles III. (damals noch Prinz von Wales) und die Designerin Stella McCartney positionieren sich klar für Sustainability. Das Foto entstand während der UN-Klimakonferenz in Glasgow 2021.

Foto: ROTA/CAMERA PRESS/laif

● Die Zahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsaspekte in ihr Leitbild aufnehmen, ist in den vergangenen Jahren beeindruckend gestiegen. Nicht nur gesetzgeberische Vorgaben bestehen, auch Kunden, Mitarbeitende und Investoren erwarten eine verantwortungsvolle Unternehmensführung im Hinblick auf die sogenannten ESG-Aspekte (Environmental, Social, Governance). Doch die gute Absicht in der Unternehmensbroschüre zu manifestieren, genügt nicht. Um das Thema Nachhaltigkeit strategisch und organisatorisch im Unternehmen fest zu verankern, müssen Personen gefunden werden, die sich intensiv und fundiert um die Corporate Sustainability kümmern. Das erfordert neue Kompetenzen, ein Up- und Reskilling weiter Teile der Belegschaft. Die Frage, die sich für HR und Geschäftsführung dabei stellen muss: Wie sehen die neuen „Green Skills" aus, mit denen wir eine nachhaltige Zukunft gestalten? Wie können sie erworben werden? Und welche Profile müssen wir bei der Personalentwicklung verfolgen?

Green Skills – was benötigt wird

Soziale Verantwortung von Unternehmen und Umweltbewusstsein sind keine neuen Themen. Der Begriff der Corporate Sustainability als Verantwortungsübernahme der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft dürfte hier in Deutschland jedoch erst nach 2010 mit den neuen Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der UN und der OECD in den Fokus der Unternehmen gerückt sein.

Dementsprechend noch weit gefasst sind auch die Ansprüche an die Kompetenzen, die für das Vorantreiben der Nachhaltigkeit erforderlich sind. Anhaltspunkte geben Leitlinien von Non-Profit-Initiativen, Beratungshäusern und Forschungseinrichtungen, wie die Zielsetzungen der Inner Development Goals (IDGs), das Future-Skills-Framework von Stifterverband und Mc Kinsey & Company sowie der Green General Skill Index vom US-amerikanischen National Bureau of Economic Research.

So hat die Non-Profit-Initiative „Inner Development Goals" (IDG) fünf Kompetenz- und Entwicklungsdimensionen erarbeitet (Being, Thinking, Relating, Collaborating, Acting), mit denen die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGS) der United Nations erreicht werden sollen. Diese dienen vielen größeren Unternehmen wie Ikea, Husqvarna oder Telia als Leitlinie für die Personalentwicklung.

Der Ansatz Future Skills von Mc Kinsey und Stifterverband nennt insgesamt 21 Schlüsselkompetenzen, mit deren Hilfe die Zukunft der Arbeitswelt neu gestaltet werden soll. Für eine nachhaltige Transformation der Wirtschaft gelten: Lösungsfähigkeit, Resilienz, Kreativität, Urteilsfähigkeit, Missionsorientierung, Innovationskompetenz, Dialog- und Konfliktfähigkeit und Veränderungskompetenz.

Der Green General Skill Index definiert als für ein nachhaltiges Wirtschaften besonders wichtige Aufgabenbereiche: Ingenieurs- und technische Fähigkeiten, naturwissenschaftliche Fähigkeiten, Management-Skills (Organisationsentwicklung sowie Planung und Steuerung von Prozessen und Strukturen), Fähigkeit zur Überwachung technischer und rechtlicher Aspekte, Soft Skills (insbesondere Design Thinking, Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit und Empathie).

Alle drei Anforderungsprofile machen deutlich: Green Skills umfassen spezifische, fachliche Kompetenzen ebenso wie Soft Skills und können in den unterschiedlichsten Berufen und Tätigkeiten entwickelt werden.

Rollenprofil Sustainability Manager

Fokussiert gebündelt werden diese Fähigkeiten im Profil des Nachhaltigkeitsmanagers oder auch Sustainability Managers. Auch wenn es sich hierbei nicht um eine geschützte Berufsbezeichnung handelt, hat sich unter diesem Begriff bereits ein Rollenprofil herausgearbeitet, auf das sich zunehmend Stellenbeschreibungen und Weiterentwicklungen im Unternehmen beziehen.

Grundsätzlich sollen Nachhaltigkeitsmanager, oftmals als Leitende der CSR-Abteilung, bereichsübergreifende Strategien entwickeln, um die Nachhaltigkeit in allen unternehmensrelevanten Prozessen zu verbessern. Zur Umsetzung gehört es, neue soziale wie ökologische Standards – unter Wahrung der Wirtschaftlichkeit – zu etablieren.

Da Prozesse und Lieferketten von Unternehmen in der Regel sehr komplex sind und viele Akteur und Akteurinnen betreffen, besteht eine der Hauptaufgaben des CSR-Managers in der Kommunikation. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Abteilungen rechtzeitig informiert und mit einbezogen werden, wenn ein echter Wandel stattfinden soll. (Eine Übersicht über die grundlegenden weiteren Aufgaben der Sustainability Manager finden Sie im Kasten oben.)

Eine spezielle Ausbildung zum Nachhaltigkeitsmanager gibt es nicht. Es gibt zwar spezielle Studiengänge, die den Einstieg als CSR-Manager sicherlich erleichtern. Aber je nach Branche und Unternehmensgröße können auch Fähigkeiten gefragt sein, die Absolventen aus anderen Studiengängen – wie zum Beispiel aus dem Ingenieurwesen, im Bereich Physik und

Aufgaben von Sustainability Managern

- Entwicklung von Strategien zur Verbesserung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte
- Sukzessiver Abbau von sozialen oder ökologischen Problemen entlang der gesamten Lieferkette
- Mitgestaltung von Verfahren und Produkten zur Verbesserung der Ökobilanz im Unternehmen
- Beratung der Unternehmensleitung und der Fachabteilungen zu Umweltrisiken
- Implementierung von Prozessen zur Messung der Auswirkungen von CSR-Maßnahmen
- Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher und sozialer Standards
- Koordination von Schulungen und Weiterbildungen der entsprechenden Mitarbeiter
- Ausgestaltung des sozialen Engagements des Unternehmens
- Mitgestaltung bei der Öffentlichkeitsarbeit (PR) und im Marketing

Chemie sowie Biologie als auch der Medizin – besser bedienen. In der Praxis finden sich immer wieder Quereinsteigende als Nachhaltigkeitsmanager. Oft arbeiteten sie zuvor in Fachabteilungen des Unternehmens und wechseln dann in die CSR-Abteilung.

Hard Skills: Fachkenntnisse müssen unternehmensspezifisch sein

Nachhaltigkeitsmanager brauchen Fachkenntnisse – und das speziell in den Bereichen, in denen das Unternehmen agiert. Da CSR-Manager mit (fast) allen Fachabteilungen sowie mit der Führungsetage eng zusammenarbeiten muss, benötigen sie in ihrem Job folgende Hard Skills:

- **Verstehen der Wertschöpfung:** Jede Fachabteilung verfolgt ihre eigenen Ziele. Nachhaltigkeitsmanager sollte diese Interessen kennen und mit den eignen Zielen in Einklang bringen. Änderungen werden am ehesten akzeptiert, wenn sie nicht auf Kosten des anderen gehen.
- **Verstehen der Stakeholder:** Bei der Umsetzung von CSR-Zielen dreht sich alles um die Stakeholder. Das Verständnis der Werte und Bedürfnisse von Stakeholdern hilft CSR-Managern, eine interessenübergreifende Ausrichtung zu realisieren und wichtige Partner zu gewinnen.
- **Wirtschaftliches Denken:** Auch beim Thema Nachhaltigkeit dreht sich alles ums Geschäft. Es ist ein Missverständnis, wenn der CSR-Manager als reiner Philanthrop betrachtet wird. Jedes Projekt eines Nachhaltigkeitsmanagers sollte einen soliden Business-Case aufweisen und Gewinn machen.
- **Kennen der Geschäftssprache:** Jede Branche, jede Fachabteilung hat ihr eigenes Vokabular, das der CSR-Manager beherrschen sollte. Wenn Pläne und Projekte nicht in der richtigen „Sprache" vorgelegt werden können, wird die interne Unterstützung (und damit die Umsetzung) scheitern.
- **Überwachungs- und Bewertungsfähigkeiten:** Die Implementierung eines zuverlässigen Berichts- und Analysesystems ist Grundvoraussetzung, um die Wirksamkeit der getroffenen CSR-Maßnahmen zu messen und zu verbessern.

Soft Skills: Kommunikations- und Koordinationsexperten

An den genannten Hard Skills lässt sich bereits ablesen, dass die Kompetenzen des Nachhaltigkeitsmanagers stark auf Kommunikation und Koordination fokussiert sind. So zählen zu den wichtigsten Soft Skills eines CSR-Managers in etwa die Folgenden:

- **Offenheit für verschiedene Perspektiven:** Die Perspektiven anderer Abteilungen und der Stakeholder müssen bei der Umsetzung der eigenen Ziele berücksichtigt werden. Es gilt, den Dialog offenzuhalten und unterschiedliche Positionen zusammenzubringen.
- **Engagement und Kommunikation:** Eine klare und prägnante Kommunikation über die Werte und Ziele der umzusetzenden Maßnahmen ist oft entscheidend, damit neue soziale wie ökologische Standards von allen Beteiligten mitgetragen und umgesetzt werden.
- **Strategische Empathie:** Sustainability Manager verstehen die Ziele und Positionen wichtiger Stakeholder und können diese mit Zielen und Maßnahmen des Unternehmens in Einklang bringen – so schaffen sie Win-win-Situationen.
- **Schmerzpunkte erkennen und ausräumen:** Jedes Unternehmen kämpft mit gewissen Bedrohungen, Schwächen, Hindernissen, Herausforderungen sowie Konkurrenten. Nachhaltigkeitsmanager müssen strategisch klären, welche CSR-Maßnahmen hier helfen.
- **Lernbereitschaft:** Die Arbeit als Nachhaltigkeitsmanager erfordert viel Recherchearbeit. Geduld, Interesse und Flexibilität für neue Themen gehören immer zum Alltag eines Sustainability Managers.

Für Unternehmen ist es wichtig, jetzt aktiv zu werden und die nötigen Green Skills aufzubauen. Der Wandel, der immer wieder Up- und Reskilling erfordert, wird dabei ständiger Begleiter sein, denn in unserer schnelllebigen Zeit werden auch Green Skills nur eine kurze Halbwertszeit haben. Umso wichtiger ist es, dass Beschäftigte die richtigen Kompetenzen haben, um der Entwicklung hin zu einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Transformation eine feste Grundlage zu geben. ■

Key Facts Nachhaltigkeitsmanager

Ausbildung
- Abgeschlossenes Studium, zum Beispiel in Ökologie und Umweltschutz
- Abgeschlossenes Studium einer beliebigen Fachrichtung (passend zur jeweiligen Branche)
- Berufserfahrung in einer Fachabteilung wünschenswert

Hard Skills
- Verständnis der Wertschöpfungsketten
- Ökonomisches Denken
- Branchenspezifisches Fachwissen
- Beherrschen der Geschäftssprache
- Analysefähigkeiten

Weiterbildung
- Ständige Weiterbildung und Seminare in verschiedensten Bereichen von CSR

Soft Skills
- Offenheit für verschiedene Perspektiven
- Besonders ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten
- Strategische Empathie
- Hohes Maß an Lernbereitschaft

Gehalt
- von 52.000 bis 78.000 Euro brutto/Jahr

Durchschnittsgehalt: ca. 60.000 Euro

Verwandte Berufe
- CSR-Manager
- Sustainability Manager
- HR-Manager

HEIKE MEIER ist Brand Content Manager bei der Haufe Akademie. Nachhaltigkeit ist einer ihrer Schwerpunkte.

KATHARINA SCHMITT verantwortet in der Redaktion Personalmagazin unter anderem das Thema Sustainability.

FELIX TOLLES ist Produktmanager für Distance Learning & Future Jobs Classes bei der Haufe Akademie.

„Personalarbeit ist wie ein Puzzle. Toll, wenn alles zusammenpasst.“
Cheri, Personalleiterin
Sage HR Cloud Software ermöglicht einen optimalen Workflow, um ein stimmiges HR Puzzle zusammenzusetzen.
Besuchen Sie Sage.com
Sage
helping business flow

Karriere ohne Leiter

Die Vorstellung von Karriere hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Sky-Personalchefin Danja Frech stellt dar, was beruflicher Erfolg heute bedeutet und wie in ihrem Unternehmen die Weiterentwicklung gefördert wird.

Von Danja Frech

„Mein Haus, mein Auto, mein Boot“, so hieß es in den 1990er-Jahren in einem ironisch überzeichneten TV-Werbespot eines Finanzdienstleisters – bezogen auf diejenigen, die vermeintlich nur ihre Karriere im Kopf hatten. Auch heute haben viele Menschen ihre Karriere im Kopf – inzwischen verbinden sie damit allerdings oft etwas ganz anderes. Genau das fordert Unternehmen und HR-Führungskräfte heraus. Schließlich sind noch viele von uns mit der Vorstellung von Karriere aufgewachsen, die der Werbespot so treffend karikierte. Selbst der Duden definiert „Karriere machen“ ebenso kurz wie schlicht als „(rasch) zu beruflichem Erfolg, Ehre und Anerkennung gelangen“. Welche anderen Ziele und Werte sollte es schließlich noch geben?

Diese Frage stellen sich mittlerweile aber immer mehr Menschen. Denn so klar wie im TV-Spot war das Thema Karriere bei genauerem Hinsehen zwar noch nie konstruiert, aber viele Nachwuchstalente haben heute für ihren beruflichen Werdegang andere Prioritäten definiert. Wer im Alltag oft mit jungen Leuten zu tun hat, der weiß auch ohne all die Studien zum Thema „Anforderungen der Generation Z an die Arbeitswelt“, dass Haus, Auto und Boot als oberstes Lebensziel ausgedient haben.

Neue Prioritäten

Natürlich wünschen sich auch Berufseinsteiger einen sicheren Arbeitsplatz und gutes finanzielles Auskommen – alles andere wäre verwunderlich, insbesondere in Zeiten von Pandemie, Klimawandel, politischen Krisen, wirtschaftlicher Unsicherheit und rasantem, technischem Fortschritt. Doch an die Spitze der Prioritätenliste gerückt sind in vielen meiner Gespräche inzwischen Themen wie eine offene Unternehmenskultur, Weiterbildungsoptionen, Nachhaltigkeit und Diversität sowie nicht zuletzt der Wunsch, eine Tätigkeit mit tieferem Sinn auszuüben. Diese Kriterien lassen sich nur schlecht in Häuser, Autos und Boote ummünzen. Im Gegenteil: Je mehr einer Person – egal welcher Generation – Nachhaltigkeit am Herzen liegt, desto wichtiger ist es, neben oder anstatt Firmenwagen alternativ Car Allowances, Jobtickets der Bahn oder Fahrradleasing anzubieten.

Solche Benefits sind einfach zu etablieren. Spannender sind die Fragen zu Organisationsstruktur oder auch der Unternehmenskultur. Es geht darum, neben einem vertikalen Entwicklungsmodell – der klassischen Karriereleiter – auch horizontale Entwicklungen zu fördern. Karrierepausen, Auszeiten und Sabbaticals sind keine Schwächen: Jemand hat den Mut zu Selbstreflexion, zum Luftholen, zur Neuorientierung, kurz: die Stärke, Veränderung zuzulassen. Es geht darum, Fehler und Stolpern als sinnvoll zu erachten. Statt einer Kultur der Perfektion braucht es Raum für Neues, Ausprobieren, Kreativität. Hier hat sich in der öffentlichen Wahrnehmung bereits viel verändert, in manchen Unternehmen leider weniger.

Vor allem aber geht es darum, lebenslanges Lernen und als Folge ständige Veränderung von vornherein mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Deutschland hinkt hier hinter vielen Ländern hinterher. In den USA ist es zum Beispiel selbstverständlich, dass Beschäftigte im Laufe ihres Berufsweges verschiedene Funktionen in diversen Branchen ausprobieren, bis sie den passenden Job gefunden haben – zumindest vorerst. Deutschland profitiert dank seines durchstrukturierten Berufsbildungssystems zwar von hochqualifizierten Fachkräften, ist dadurch aber zugleich von Karriereflexibilität oft weit entfernt. Junge Menschen sollen mit 15, 18 oder spätestens bei der Studienfachwahl wissen, was sie den Rest ihres Lebens machen wollen. Das erscheint vielen völlig zurecht als nicht mehr zeitgemäß. Unsere Kinder, die jetzt in die Schule gehen, werden im Arbeitsleben Jobs ausführen, die es zum großen Teil noch gar nicht gibt. Wir müssen sie darauf vorbereiten und die Freude an lebenslangem Lernen und Verändern fördern.

Vier Stellschrauben

Wie also wird man für den begehrten Nachwuchs relevant? An vier Stellschrauben kann ein Unternehmen drehen: Erstens das Gehalt inklusive Benefits, zweitens ein spannendes Aufgabenfeld mit flachen Hierarchien und Gestaltungsfreiraum, drittens eine gelebte Unternehmenskultur mit echten Werten wie Umwelt- und Sozialbewusstsein, Equal Pay und Diversität sowie viertens eine Arbeitsumgebung, die von konzentrierter Einzelarbeit über Teamwork bis hin zum hybriden Arbeiten alle Bedürfnisse unterstützt.

Allerdings wäre es leichtsinnig, sich dabei allein auf die oft propagierten Ansprüche der „Generation Z“ zu konzentrieren. Denn quer durch alle Generationen gibt es Personen, die nach wie vor die „klassische“ Vorstellung von Karriere haben. Vor allem aber gilt: Nimmt ein Unternehmen den eigenen Anspruch an die Förderung lebenslangen Lernens und flexibler Karrierewege wirklich ernst, schließt das per se schon den einseitigen

DANJA FRECH ist EVP People & Organisation und Mitglied der Geschäftsführung von Sky Deutschland.

Fokus auf die Nachwuchssuche aus. In jedem halbwegs großen Unternehmen finden sich zahlreiche langjährig Beschäftigte, die ebenfalls den Wunsch nach mehr Flexibilität hegen, nach Auszeiten oder einem Wechsel der beruflichen Rolle.

Wie Sky die Entwicklung unterstützt

Um ein Beispiel aus meinem eigenen Umfeld, dem Medienunternehmen Sky, zu geben: Vielleicht hat der sportbegeisterte, gestochen scharf analysierende und formulierende Jurist heimlich den Wunsch, als TV-Moderator zu arbeiten – und vielleicht wäre er für den Job genau der Richtige. Dieses „Out-of-the-box"-Denken hat bei Sky schon ungewöhnliche, teils auch verschlungene Karrierepfade ermöglicht: von der Finanz- und der Kommunikationsabteilung über die Assistenz des CEOs in Deutschland zur Leitung der Business Transformation in Deutschland und dann zur Leitung des Bereichs „Propositions TV" im Mutterkonzern in UK; vom Produktbereich zum Sales-Chef oder vom Assistenten des CEOs zum Leiter der Abteilung Concepts & Performance im Sport.

Vielleicht ist es für ein Medienunternehmen in mancher Hinsicht leichter, flexible Karriereoptionen anzubieten. Aber vieles von dem, was Sky bereits in den gelebten Arbeitsalltag umgesetzt hat, eignet sich auch für Unternehmen anderer Branchen. Das reicht von zeitlicher Flexibilität über Mentoring junger Talente, die im Berufsfeld erst noch Fuß fassen müssen, bis hin zum Coaching für Führungskräfte, die eine besondere Herausforderung meistern oder sich weiterentwickeln wollen.

Coachingangebote für alle Hierarchiestufen

Bei der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden verfolgen wir einen 70:20:10-Ansatz: 70 Prozent Learning on the Job, 20 Prozent informelles und zehn Prozent formelles Lernen. Allen Beschäftigten steht ein zentrales Weiterbildungsbudget für externe Fortbildung zur Verfügung, während ein interner Mentoring-Pool allen erlaubt, sich einen Mentor zu suchen. Das umfasst auch Coaching-Angebote für alle Hierarchiestufen. Hinzu kommen Aktivitäten wie ein einjähriges Curriculum für Führungsstarter, eine Online-Lernplattform, Sprachtrainings und ein internes Format, in dem Experten Trainings und Workshops für Kolleginnen und Kollegen halten und ihr Wissen teilen. Es gibt „Career Weeks" zur Orientierung – Anfang März fanden wieder solche Wochen statt – und sogenanntes „Job Shadowing" erlaubt es den Beschäftigten, in andere Jobs und Teams hineinzuschnuppern. Ergänzend veranstaltet Sky Trainingsinitiativen mit variablem Fokus, im vergangenen Jahr beispielsweise zu den Themen interkulturelle Zusammenarbeit, Empowerment und Resilienz. Kurz: Wir bieten ein buntes, vielseitiges Buffet, aus dem sich unsere Mitarbeitenden zu denjenigen Themen „bedienen" können, die sie für ihren persönlichen Weg als wichtig erachten.

Diese Angebote stoßen auf große Resonanz: Das zentrale Budget wird über das gesamte Unternehmen hinweg sehr gut abgerufen, auch die Coaching-Möglichkeiten nehmen viele Mitarbeitenden wahr. Die Triebfeder ist dabei stets die Eigeninitiative: Jeder Weg ist individuell, jeder und jede muss für sich selbst definieren, in welche Richtung und wie zügig er oder sie sich weiterentwickeln will. Wir stellen den Rahmen und die Mittel, um selbstverantwortliches Lernen unserer Beschäftigten zu unterstützen – unabhängig davon, wohin und wie schnell sie ihren beruflichen Weg gehen möchten. Denn mit Fortbildung ist es – hier liegt ein Vergleich aus dem Sky-Umfeld nahe – wie im Sport: Man sucht sich die Sportart aus, für die man Leidenschaft und Talent hat, holt sich einen Trainer oder eine Trainerin beziehungsweise einen Mentor oder eine Mentorin an die Seite, erarbeitet einen Trainingsplan, investiert Zeit ins Training und geht dann ins Spiel.

Wie Sportler über Jahre und Jahrzehnte hinweg trainieren, so ist auch Weiterbildung eine kontinuierliche Reise – Stichwort „lebenslanges Lernen". Um dies zu fördern, braucht ein Unternehmen einen guten Mix aus Weiterbildungsangeboten, Coaching zur Förderung persönlicher Stärken, Mentoring sowie 360-Grad-Feedback. Die Mitarbeitenden wiederum sollten Offenheit gegenüber Neuem mitbringen, den Willen zu wachsen und die Bereitschaft, Neuland zu betreten. Denn Karriere ist das, was man daraus macht. Ein Unternehmen kann dies bestenfalls auf vielfältige Weise unterstützen. Dabei sollten Personalverantwortliche stets im Blick behalten, welche Skills das Unternehmen künftig braucht und wie Mitarbeitende gezielt in diese Richtung gefördert werden. So profitieren beide Seiten von flexibler Weiterentwicklung.

Karriere ist ein Netzwerk mit vielen Knoten

Karriere ist also nicht länger nur als steil nach oben führende Leiter zu verstehen, sondern als Netz mit einer Fülle an Verzweigungen und Knotenpunkten, das Bewegung in viele Richtungen erlaubt. Diese Vernetzung schaffen wir bei Sky zum Beispiel durch unsere Employee Networks und Kommunikationsformate, in denen wir aus verschiedenen Perspektiven von Erfahrungen berichten, unsere Wünsche und Vorstellungen mitteilen und offen diskutieren. Dies ermöglicht es Beschäftigten, sich kontinuierlich über Neues, Innovatives zu informieren und dabei eventuell sogar bisher unbekannte Interessensfelder zu entdecken. Denn Mitarbeitende schätzen flache Hierarchien und Gestaltungsmöglichkeiten in ihren Aufgaben.

Die zentrale Aufgabe für Unternehmen und People-Organisationen ist es heute, die Kluft zwischen den verschiedenen Vorstellungen von „Karriere" zu überbrücken und Beschäftigte mit einem breiten Spektrum an Optionen auf ihrem individuellen Weg zu unterstützen – und das so flexibel und effektiv wie möglich. Aller Diskussion um die begehrten Gen-Z-Talente zum Trotz sollte man sich dabei nicht allein auf den Nachwuchs konzentrieren. Alle Beschäftigten haben zu unterschiedlichen Zeiten in ihrem Berufsweg unterschiedliche Anforderungen. Karriere ist heute eben keine simple Leiter mehr. Oder anders formuliert: Auch der Begriff „Karriere" hat Karriere gemacht. ■

Foto S. 72: Daniel Gebhart de Koekkoek/Connecte Archives

HAUFE.
FINANCE

FÜR EIN EFFEKTIVES NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENT

Ihre Fachdatenbank für den erfolgreichen Einstieg.

Neu

Lernen Sie **Haufe Sustainability Office** jetzt kennen. Die Fachdatenbank bietet Ihnen umfassende Unterstützung bei der Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Profitieren Sie von:

- **Leitfäden** und **Best Practice Beispielen** zur operativen Umsetzung,
- direkt einsetzbaren **Checklisten** und
- **effizienter Weiterbildung** mit Online-Seminaren.

Mehr erfahren:

haufe.de/sustainability-office

Oder rufen Sie uns einfach an 0800 50 50 445 (kostenlos)

Eigentlich sollen sie möglichst einfach zu bedienen sein, gleichzeitig sollen sie inzwischen eine Vielzahl an Funktionen und Inhalten bieten: Learning Management Systeme. Das Schnittstellenmanagement wird dadurch inzwischen zur großen Herausforderung. Ein Überblick zum Markt der Lernsysteme.

Die Komplexität steigt mit den Anforderungen

Von Gudrun Porath

● Passt es oder nicht? Die Dating-App Tinder ist auch deshalb so erfolgreich, weil sie so einfach zu bedienen ist. Gefällt mir, was ich sehe, wische ich nach rechts, gefällt es mir nicht, wische ich nach links. Genau so soll digitales Lernen funktionieren. Die Anbieter von Lernsystemen haben sich darauf eingestellt. Ursprünglich für die Verwaltung, Bereitstellung und das Reporting von Lerninhalten gedacht, sollen die Tools heute alles können: Schick aussehen, einfach zu bedienen sein, alle Medien und Endgeräte integrieren, Schnittstellenmanagement beherrschen und trotzdem die Administrationsfunktion sicher ausführen.

Verwaltung im Vordergrund

Das obige Beispiel des deutschen Anbieters IMC AG bringt Schwung in den Lernalltag, so scheint es. Die bunten Bilder und das Netflix-Look-and-Feel vieler Lernsysteme dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich dahinter eine komplexe Technik verbirgt, die Unternehmen auch noch einsetzen müssen, um gesetzliche Vorgaben wie Pflichtschulungen nachweisbar zu erfüllen. Zum besseren Verständnis lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung von Learning-Management-Systemen (LMS).

Bei der Einführung von LMS vor mehr als 20 Jahren stand noch die Verwaltung und Organisation von Lernen und Lernveranstaltungen im Unternehmen im Vordergrund, um zum Beispiel Compliance-Trainings per E-Learning gesetzeskonform bereitstellen und zuweisen zu können, große Lernveranstaltungen zu organisieren und das Ganze auch noch korrekt abzurechnen. 2001 wurde das gemeinsame Datenformat für E-Learning-Inhalte entwickelt: das Sharable Content Object Reference Model (SCORM). Dieses Format ermöglichte es, Lerninhalte und -aktivitäten aus verschiedenen Quellen zu importieren und in unterschiedlichen LMS zu verwenden. Da Unternehmen die Lernplattformen kauften, war trotz dieses Standards jedes Projekt einzigartig. Zur Software kam die Infrastruktur, da das LMS in der Regel vom Unternehmen selbst gehostet wurde. Diese Investitionen und Projekte bedeuteten auch, dass sie für viele Unternehmen einfach zu teuer waren und sich der Markt nur langsam entwickelte.

Auf diese „On-Premise"-Plattformen folgten ab 2007 Cloud-basierte LMS, die als Software-as-a-Service (SaaS) angeboten wurden. Hier gab es zwar weniger Konfigurationsmöglichkeiten, dafür aber erhebliche Kosteneinsparungen. Eine eigene Serverinfrastruktur war nicht mehr notwendig und die Nutzer konnten von jedem Ort mit Internetzugang auf das LMS zugreifen. Mit der zunehmenden Verbreitung mobiler Endgeräte wurden auch diese in das Learning-Management-System integriert und die Lerninhalte in flexiblen Formaten bereitgestellt, sodass sie von jedem mobilen Endgerät aus genutzt werden können.

Mit der digitalen Transformation stieg der Weiterbildungsbedarf in den Unternehmen und die Themen wurden vielfältiger. Die Mitarbeitenden mussten zum selbstgesteuerten Lernen motiviert werden. Gleichzeitig hatten sie sich im privaten Umfeld längst daran gewöhnt, ihr Wissen aus vielen verschiedenen Quellen im Internet zusammenzutragen. Soziale Netzwerke von Twitter bis Youtube ermöglichten es, selbst Inhalte zu erstellen und zu teilen und als Experte wahrgenommen zu werden. Informelles Lernen erhielt mehr Aufmerksamkeit und die Mediennutzung veränderte sich. Dies erforderte einen neuen Ansatz, der den Lernenden in den Mittelpunkt stellt und ihm mehr Möglichkeiten bietet, seinen eigenen Lernvorlieben zu folgen. Das neue Format der Learning-Experience-Plattformen (LXP) trägt dem Rechnung. Sie unterscheiden sich von herkömmlichen LMS unter anderem dadurch, dass sie nicht nur Lerninhalte bereitstellen, sondern auch ein breiteres Spektrum

an Lernaktivitäten ermöglichen. Lernende können und sollen Lerninhalte selbst (aus)suchen, teilen oder weiterempfehlen und erhalten Empfehlungen auf Basis ihres Nutzerverhaltens oder ihres persönlichen Profils. Social Learning ermöglicht es den Nutzern, miteinander zu interagieren und voneinander zu lernen. Microlearning, oft auch als Learning Nuggets bezeichnet, ermöglicht es, in kurzer Zeit Wissen zu konsumieren. Gerade beim mobilen Lernen spielen diese Lernhäppchen eine Rolle, gerne auch mit Gamification-Elementen wie dem kleinen täglichen Quiz auf dem Diensthandy. Alle werben mit Künstlicher Intelligenz und Algorithmen, die insbesondere für Content Curation, Aggregation und Personalisierung von Lerninhalten, Lernpfaden und Lernempfehlungen eingesetzt werden sollen.

Hohe Komplexität im Schnittstellenmanagement

LMS-Anbieter rüsteten mit LXP-Funktionen auf, LXP-Anbieter fügten LMS-Funktionen hinzu. Andere LMS-Anbieter haben sich bewusst als Spezialisten für bestimmte Einsatzszenarien entwickelt, zum Beispiel um kohortenbasiertes Lernen besser zu unterstützen, als es die Suiten können. In vielen Unternehmen, insbesondere in großen Konzernen, sind mittlerweile Systeme aller Art im Einsatz. Wenn diese nicht mehr den Anforderungen entsprechen und ersetzt werden müssen, bleiben sie häufig als eine Art Datenbank und Content-Hub erhalten und werden über Schnittstellen an ein neues System angebunden. Im Idealfall bilden alle Systeme zusammen ein Lern-Ökosystem. Ideal heißt hier nicht einfach. Denn mit der Anzahl der Systeme und Funktionalitäten steigt die Komplexität und das Schnittstellenmanagement erfordert Pflege und spezialisierte Fachkräfte, die dies leisten können. Umso wichtiger ist eine genaue Bedarfsklärung bei der Entscheidungsfindung für ein System. Sollen oder müssen immer mehr Kunden und Partner in die Weiterbildung einbezogen werden, sollte das System den Anforderungen eines Shopsystems entsprechen. Wenn in Zukunft die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von VR-/AR-Schulungen profitieren, steigt, sollten auch diese einbezogen werden können. Das Vermächtnis der Pandemie sind hybride Arbeitsplätze und Telearbeit, die allen den gleichen Zugang zu Lernaktivitäten ermöglichen sollten, sei es vor Ort oder zu Hause. Auch wenn Lernsysteme immer wieder mit den Begriffen „anywhere, anytime“ beworben werden, lohnt es sich, genauer hinzuschauen und zu prüfen, ob zum Beispiel mobiles Lernen wirklich so gut integriert ist, dass sich niemand benachteiligt fühlt, wenn er nicht am Arbeitsplatz lernen kann.

Auch der Einsatz von KI sollte genau betrachtet werden. Was bedeutet Personalisierung des Lernens im Einzelfall? In der Regel geht es noch um die Empfehlung von Lerninhalten auf Basis von Kompetenzprofilen oder bereits absolvierten Kursen. In Zeiten des Fachkräftemangels wünschen sich immer mehr Unternehmen darüber hinaus, über das Lernsystem gleichzeitig Informationen über die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erhalten, um den Einsatz der Arbeitskräfte besser planen zu können. Auch für das Konzept des kohortenbasierten Lernens gibt es inzwischen spezielle Lernsysteme oder neue Funktionen in etablierten Lernsuiten.

Transparenz durch Analysen

Bei immer mehr Funktionen und Möglichkeiten, aber auch steigenden Anforderungen in den Unternehmen wird die Auswahl nicht einfacher. Lange Zeit war der Markt von Intransparenz geprägt. Mehr Transparenz wollen Marktanalysten wie Fosway bieten, die sich auf den europäischen Markt konzentriert haben. Anders als andere Marktanalysen versteht sich das „Fosway 9-Grid“ (siehe folgende Seite) nicht als Ranking von Lernsystemen, sondern will Unternehmen einen Überblick über Leistungsfähigkeit und Kosten geben. Für das 9-Grid werden die fünf Dimensionen Potenzial der Lösung, Performance, Marktpräsenz, Total Cost of Ownership und erwartete Entwicklung in Bezug auf Markttrends bewertet. Über das Funktionsmodell wird genau untersucht, welche Lernerfahrung den Nutzern geboten wird. Analysiert werden die Lernerfahrung (Learning Experience), die ein System dem Nutzer bietet, einschließlich der Benutzeroberfläche, Personalisierungs- oder Feedbackmöglichkeiten; das

QUALIFIKATION FÜR PERSONALER UND PERSONALERINNEN

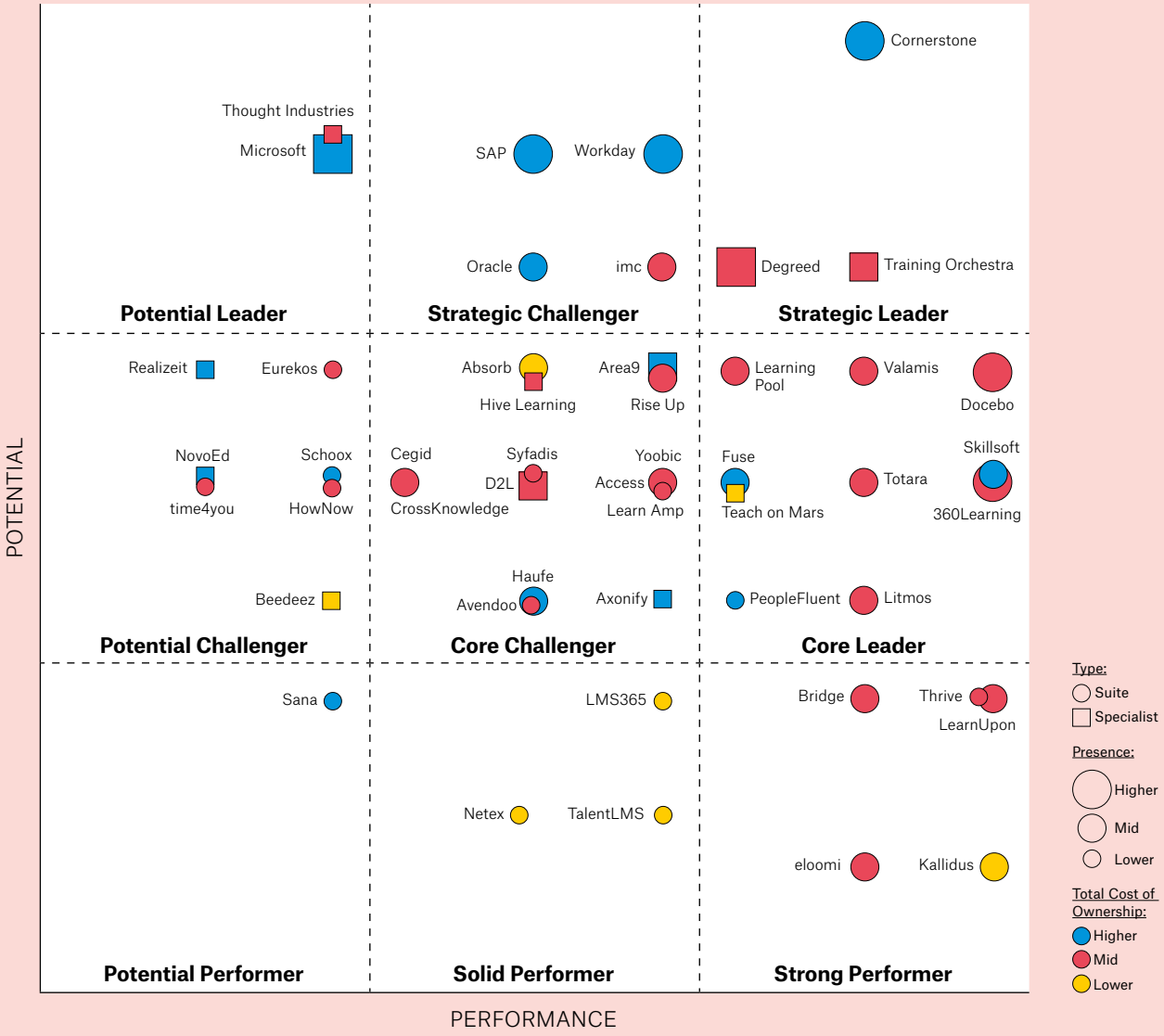
Profitieren Sie von unseren flexiblen und praxisnahen Weiterbildungen mit einer Mischung aus Präsenzworkshops und Online-Trainings.

- Ausbilder der Ausbilder/-innen
- Employer Brand Manager/-in (IHK)
- Personalassistent/-in (IHK)
- Recruiter/-in (IHK)
- Personalentwickler/-in (IHK)
- Personalreferent/-in (IHK)
- Geprüfte Personalfachkaufleute
- Personalbetriebswirt/-in (IHK)

IHK-Akademie Koblenz e.V. | Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz
Ansprechpartnerin: Kathleen Zinselmeier
0261 30471-77 | zinselmeier@ihk-akademie-koblenz.de
www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.

Der Markt für Lernsysteme



Quelle: Fosway Group Limited

Learning Management mit Administrations- und Analysefunktionen sowie Reporting, Assessment und Evaluation; People and Development mit wichtigen Funktionen wie Planung, Entwicklungsprogramme und Skill Management; Workplace Learning mit Kollaborationsmöglichkeiten, mobilem Lernen aber auch mobiler Administration und das Zusammenspiel von Mensch, System und Architektur. Dazu gehören beispielsweise Organisations- und Personalmanagement, Extended Enterprise, Budgetkontrolle und das Lernsystem in einem Learning Ecosystem.

Unter den 30 Anbietern, die es in das „Fosway 9-Grid“ geschafft haben, sind fünf aus Deutschland. Seit Jahren dabei sind die Learning Suites von SAP Successfactors und der IMC AG. Neu hinzugekommen sind 2021 die Haufe Learning Suite aus Freiburg und Time4you aus Karlsruhe. Neu in diesem Jahr ist Avendoo, eine Entwicklung der Magh & Boppard GmbH aus Paderborn, die ebenfalls zu den Learning Suites mit breitem Funktionsumfang gezählt wird. Neben Spezialisten wie Degreed (für Skills), Area 9 (für adaptives Lernen) oder Thought Industries (für Extended Enterprise) taucht in diesem Jahr erstmals Microsoft mit Viva Learning im Fosway 9-Grid auf. HCM-Anbieter wie Oracle, Workday und SAP Successfactors haben ihre Marktpräsenz ausgebaut. Eine Sonderstellung nimmt Cornerstone on Demand ein. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit kräftig zugekauft und so dazu beigetragen, den Markt für Lernsysteme zu konsolidieren: So gehören Sumtotal, Saba und Edcast zum Portfolio und wurden integriert. ■

GUDRUN PORATH beobachtet als freie Journalistin den Markt der LMS für das personalmagazin. Auf haufe.de/personal bewertet sie zudem in ihrer E-Learning-Kolumne aktuelle Trends der Branche.

Am 9. und 10. Mai 2023 trifft sich die HR-Community auf der ZP Süd in Stuttgart. Das heißt: zwei Tage Produktneuheiten und Trends der Arbeitswelt live erleben. Plus Austausch und Networking, interaktive Sessions und inspirierende Insights von erfahrenen HR-Expert:innen.

Zukunft Personal Süd in Stuttgart

Die Zukunft Personal Süd ist der Branchentreff für HR-Management in Süddeutschland. Fokus der Veranstaltung sind die Trends der Arbeitswelt von heute und morgen. Für alle relevanten Personalfragen zeigt die Fachmesse in Stuttgart Produktinnovationen, Entwicklungen und Trends auf. Als etablierte Plattform profitieren die Besucher:innen von einem umfassenden Vortragsprogramm und Best Practices, die auf die Marktanforderungen des Mittelstands und der regionalen Wirtschaft zugeschnitten sind.

Renommierte Expert:innen aus der Praxis sprechen in spannenden Vorträgen über die aktuellen Fragen aus der Welt der Arbeit. In allen relevanten Themenbereichen: Recruiting & Attraction, Operations & Services, Learning & Development, Corporate Health und Future of Work. Erste Speaker:innen stehen bereits fest und lassen Vorfreude für die Zukunft Personal Süd aufkommen:

- **Dr. Irene Kilubi** (Founder und Managerin Director der JOINT GENERATIONS) ist zum wiederholten Male Teil der Stuttgarter Veranstaltung. Zusammen mit Janine Mehner (Moderatorin und Journalistin), Anastasia Barner und Andreas Seltmann (Experte für Employer Branding) spricht sie über Herausforderungen, die bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen auftreten können.
- **Wolfgang Brickwedde** (Director des ICR Institute for Competitive Recruiting) und weitere Panelpartner:innen beschäftigen sich mit der Frage, wie intelligent KI-Tools im Personalmanagement tatsächlich sind.
- **Anabel Ternès** von Hattburg (Director SRH Institut für Nachhaltiges Management, Gründerin, Zukunftsforscherin) beschäftigt sich in ihrer Keynote mit der Notwendigkeit, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Sie erklärt, was Future Mindset bedeutet und dass nur Unternehmen, die diese Eigenschaften bei ihren Führungskräften und Mitarbeiter:innen unterstützen und fördern, sich erfolgreich für die Zukunft aufstellen können.
- **Wolf Reiner Kriegler** (Gründer und Geschäftsführer der DEBA Deutsche Employer Branding Akademie) spricht in seinem Vortrag über sein Herzensthema: Employer Branding. „Vor bunt kommt schlau: Employer Branding Scheideweg und Zeitenwende“ – der Titel verspricht wertvolle Tipps und Know-How, wie Unternehmen mit ihrem Employer Branding etwas Bleibendes erschaffen.

Weitere Programmhighlights sind auf der Veranstaltungswebseite einzusehen.

Nahtlos integriert in das Themenportfolio der ZP Süd ist die frühere Stuttgarter Corporate Health Convention – mit vielen interessanten Ausstellern und umfangreichem Programm zu den Themen Corporate Health und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Die ZP Süd findet am 9. und 10. Mai 2023 in der Halle 1 der Messe Stuttgart statt.

Die wichtigsten Informationen:
Zukunft Personal Süd
09. – 10. Mai 2023, 9:00 bis 17:30 Uhr
Messe Stuttgart

Leser:innen des Personalmagazins schenkt der Veranstalter ein kostenloses Ticket für alle Messetage. Dazu scannen Sie den QR-Code oder geben im Ticketshop der Zukunft Personal Süd den Code „haufe“ ein.

Den Faktor Mensch stärken

Das Verständnis von Arbeit ist im Wandel. Arbeitgeber benötigen eine offene Kommunikation und mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen. Software hilft dabei, die Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen und für mehr Gerechtigkeitsgefühl zu sorgen.

In den vergangenen Jahrzehnten haben Werte wie Individualität, persönliche Freiheit und Selbstverwirklichung sowie die zunehmende Akzeptanz von Vielfalt und Toleranz stark an Bedeutung gewonnen. Dieser Wertewandel hat große Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Lebens, unter anderem auf den Arbeitsplatz. Unternehmen und Organisationen müssen sich auf diese Veränderungen einstellen und ihre Strategien, Prozesse und Kultur anpassen, um die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und Kunden zu erfüllen.

Fachkräftemangel und Digitalisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen im War for Talents mit einem gewissen Innovationsdruck konfrontiert werden. New Work ermöglicht die effiziente Zusammenarbeit und Vernetzung der Mitarbeitenden und schafft dabei mehr Zeit, mehr Flexibilität und mehr Freiraum. Es erfordert aber auch ein neues Mindset – und zwar von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.

New Work bezieht sich auf eine Arbeitsphilosophie, die auf mehr Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Flexibilität am Arbeitsplatz abzielt. Durch New Work können Mitarbeitende ihre Fähigkeiten individuell einbringen und so zu einem stärkeren Faktor im Unternehmen werden. Dies kann zu einer höheren Motivation, Kreativität und Innovation führen und letztendlich die Leistung und Produktivität des Unternehmens steigern.

Arbeit wird neu definiert

Unter dem Einfluss von Digitalisierung und Wertewandel befindet sich das Verständnis von Arbeit im Wandel. Harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status treten in den Hintergrund und traditionelle Vorstellungen von Karriere und Erfolg werden hinterfragt. Stattdessen rückt die Sinnfrage in den Vordergrund. Immer mehr Menschen suchen heute nach beruflichen Tätigkeiten, die nicht nur gut bezahlt sind, sondern auch mit einem Gefühl der Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden sind.

Dieser Wandel spiegelt sich auch in der Art wider, wie Unternehmen heute geführt werden. Immer mehr Arbeitgeber erkennen, dass es wichtig ist, ihre Mitarbeitenden nicht nur als Produktionsfaktoren zu betrachten, sondern auch als Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Wünschen. Unternehmen, die dies in der Praxis verwirklichen und flexiblere Arbeitsbedingungen anbieten, sind oft erfolgreicher und attraktiver für Fachkräfte.

Gleichzeitig gibt es noch viele Herausforderungen, die mit diesem Wandel einhergehen. Es ist wichtig, dass die Gesellschaft als Ganzes sich auf diese Veränderungen einstellt und Möglichkeiten schafft, damit alle Menschen Zugang zu sinnvollen und erfüllenden Arbeitsplätzen haben. Auch müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle neu denken, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Offene und transparente Kommunikation

Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle im Wandel zu einer stärker wertorientierten Arbeitswelt. Sowohl innerhalb von Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und der Gesellschaft ist Kommunikation unerlässlich, um diese Veränderungen zu unterstützen und zu fördern.

Foto K. Röhrig: © GFOS/ Catrin Moritz; Foto: Westend61/Gettyimages

Zunächst einmal ist es wichtig, dass Arbeitgebende offen und transparent kommunizieren, welche Werte und Prinzipien sie in ihrer Geschäftstätigkeit verfolgen. Sie müssen deutlich machen, wie sie sich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung stellen, welche Maßnahmen sie ergreifen, um die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden zu verbessern, und wie sie dazu beitragen, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die Kommunikation dieser Werte und Prinzipien kann dazu beitragen, das Vertrauen der Mitarbeitenden, Kunden und der Gesellschaft zu stärken und das Ansehen des Unternehmens zu verbessern.

Auch die interne Kommunikation ist wichtig, um eine wertorientierte Arbeitswelt zu fördern. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden offen und respektvoll ist. Mitarbeitende sollten ermutigt werden, ihre Ideen und Meinungen zu teilen, und Führungskräfte sollten auf diese Rückmeldungen reagieren und sie in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Nur wenn Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen und den Eindruck haben, dass ihre Wünsche ehrliches Gehör finden, entsteht eine Art Wohlfühlatmosphäre, die zu höherer Motivation und damit zu mehr Produktivität führt.

Darüber hinaus ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und der Gesellschaft wichtig, um die Bedeutung und den Wert einer wertorientierten Arbeitswelt zu vermitteln. Indem Unternehmen ihre Erfolgsgeschichten teilen und aufzeigen, wie sie dazu beitragen, gesellschaftliche Probleme zu lösen, können sie dazu beitragen, das Bewusstsein für die Bedeutung einer wertorientierten Arbeitswelt zu schärfen und die Gesellschaft auf diesen Wandel vorzubereiten.

Mit Workforce Management Wünsche berücksichtigen

Um die Arbeitsbedingungen optimal und gerecht zu gestalten, werden verlässliche Tools benötigt. Personalverantwortliche können sich bei der Umsetzung zahlreicher Maßnahmen durch eine Workforce-Management-Software unterstützen lassen und so zur Mitarbeiterbindung beitragen. Dank digitaler Zeiterfassung haben Mitarbeitende die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit ortsunabhängig zu erfassen, HR-Verantwortliche können eine Vielzahl individueller Arbeitszeitmodelle übersichtlich verwalten.

Aber nicht in allen Branchen besteht die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Es stellt sich die Frage, wie New Work beispielsweise im Handel, im Gesundheitswesen oder in der Produktion Einzug halten kann, wenn meist in fest geplanten Schichten gearbeitet wird. Hier bietet der Einsatz einer Personaleinsatzplanung viele Ansatzpunkte, um auch im Blue-Collar-Bereich Elemente des New Work umzusetzen. Denn durch eine professionelle Software können die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden. Unternehmen stellen durch ideal besetzte Personaleinsätze einen reibungslosen Arbeitsablauf sicher. Mitarbeitende profitieren von den Möglichkeiten, ihre persönlichen Interessen und Wünsche in die Planung einzubringen.

Serie

in Kooperation mit

Ausgabe 05/2023:
Persönliche Entfaltung und Produktivität durch New Work

Ausgabe 06/2023:
eAU: Die digitale Krankmeldung in die HR-Workflows integrieren

Ausgabe 07/2023:
Mit Workforce Management das Gesundheitsmanagement unterstützen

KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG ist CEO der GFOS mbH

Die Einbeziehung der Interessen und Wünsche Mitarbeitender in die Einsatzplanung kann ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Denn die Mitarbeitenden wünschen sich ein Mitspracherecht bei der Dienstplangestaltung. Dies gelingt durch den Einsatz von Employee-Self-Services mit digitalem Antragswesen. Fachkräfte werden aktiv in HR-relevante Prozesse einbezogen und haben jederzeit Zugriff auf Urlaubsanträge, Diensttauschbörsen und Wunschbücher für die Personaleinsatzplanung. Das steigert nicht nur die Eigenverantwortung der Belegschaft, sondern verbessert zudem deren Work-Life-Balance.

In Kombination mit anderen Maßnahmen, beispielsweise mit Lösungen aus dem Workforce Management, die das betriebliche Gesundheitsmanagement berücksichtigen, kann New Work zusätzlich optimiert werden. Diese Lösungen ermitteln die Stressoren in der Organisation und zeigen Lösungsansätze zur Entlastung der Mitarbeitenden auf. Dafür werden unter anderem HR-Kennzahlen genutzt. Viele lassen sich während der täglichen Arbeit ermitteln, indem Workforce-Analytics-Software zum Einsatz kommt. Wie gut ist die Planungsqualität? Wird die Gerechtigkeitsquote bei der Planung eingehalten? Wie hoch ist die Gesundheitsquote im Unternehmen? Diese und weitere Fragen lassen sich mit einer solchen Software schnell beantworten, um Optimierungsmaßnahmen aufzustellen.

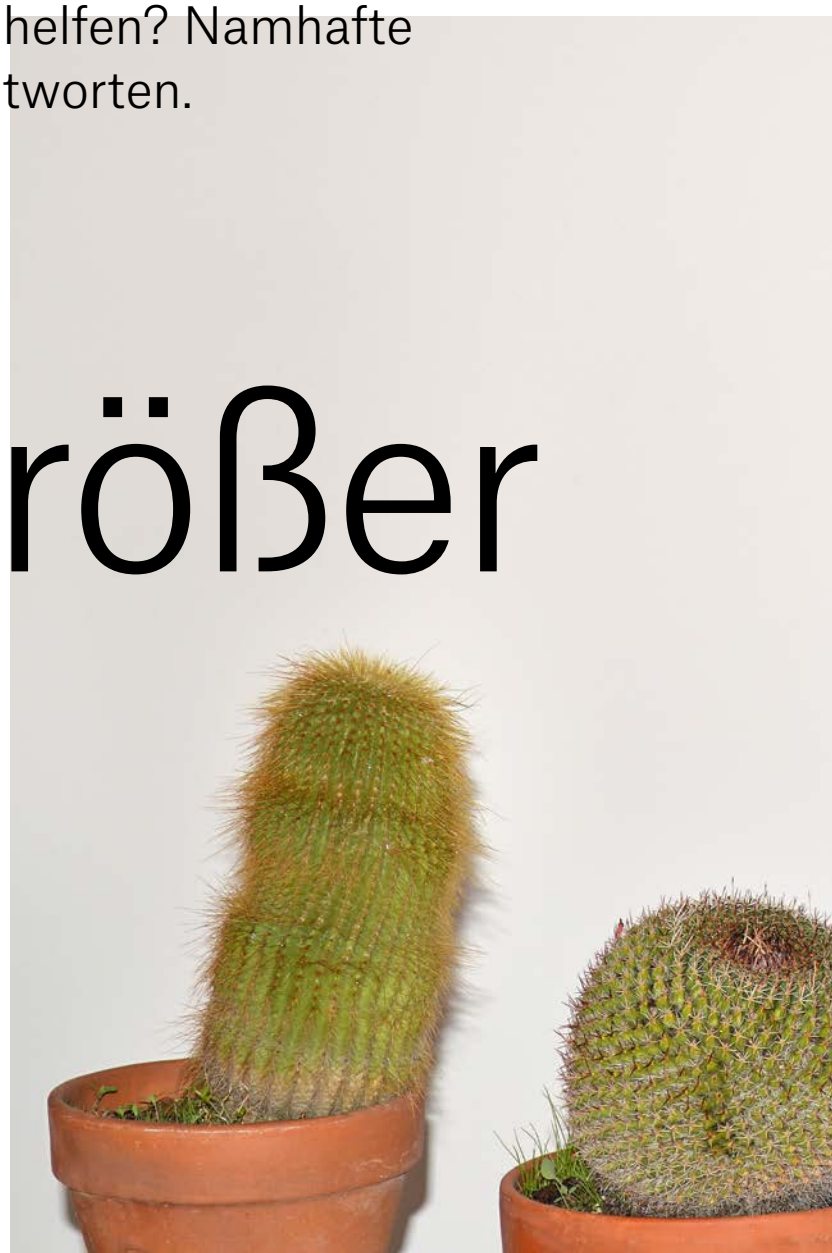
New Work ist nicht nur ein Softwarethema

New Work wird natürlich nicht automatisch durch ein Workforce Management garantiert. Die Umsetzung in der Praxis erfordert Veränderungen in der Arbeitskultur und im Mindset aller Beteiligten. Es ist daher notwendig, dass Arbeitgebende und Arbeitnehmende gemeinsam an einer Veränderung der Arbeitswelt arbeiten.

Ein Workforce Management kann jedoch dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Zusammenarbeit zu fördern und den Mitarbeitenden mehr Autonomie und Flexibilität zu geben, was letztendlich zu einem produktiveren und zufriedeneren Arbeitsumfeld führt – bei gleichzeitiger Sicherstellung der Leistung und Produktivität des Unternehmens.

Die Lücke wird größer

Trotz aller Bemühungen und Initiativen: Die Lücke bei den MINT-Fachkräften bleibt. Sie wächst sogar. Was bedeutet das für die Unternehmen? Wie schätzen sie ihre aktuelle Lage ein und welche Maßnahmen ergreifen sie? Inwiefern würden veränderte Rahmenbedingungen helfen? Namhafte Arbeitgeber geben Antworten.



Von Frank Schabel

● Die aktuellen Zahlen und Entwicklungen sprechen für sich: Bei den Fachkräften aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) waren laut dem Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) Ende 2022 rund 308.400 Positionen unbesetzt. Damit lag die MINT-Fachkräftelücke um gut acht Prozent über dem Vorjahr – Tendenz steigend, denn die Anzahl der MINT-Akteure erhöht sich deutlich langsamer als der Bedarf. Das ist keine einfache Situation für die Unternehmen, die MINT-Fachkräfte sowohl für ihr Tagesgeschäft als auch für zukunftsweisende Projekte benötigen. Wie die Situation von Unternehmen in Deutschland wahrgenommen wird und welche Lösungen sie für sich erarbeitet haben:

Offene Stellen sind schwieriger zu besetzen

Trotz der komfortablen Situation, 40.000 Bewerbungen im Jahr zu erhalten, geht die MINT-Fachkräftelücke auch an SAP nicht vorbei: „Wir spüren die demografische Entwicklung, weil viele ältere Kolleginnen und Kollegen unsere Teilzeitprogramme nutzen und wir deren Nachfolge planen müssen“, führt Diana Gajic, Senior Executive Recruiterin, aus. Da sich das Unternehmen seit einiger Zeit noch stärker in Richtung Cloud bewege, suche es laufend Talente, die sich mit dieser Technologie auskennen. Hier gäbe es einen spürbaren Mangel, so Diana Gajic.

Für Katja Brand, Head of HR Germany bei Afry, einem mittelständischen Ingenieurbüro ist vor allem das Recruiting mühsamer geworden: „Wir müssen heute viel mehr Zeit für Active Sourcing verwenden. Gleichzeitig hat sich die durchschnittliche Besetzungsdauer von Vakanzen deutlich erhöht.“ Und da die Kandidatinnen und Kandidaten um ihren Marktwert wüssten, stiegen Gehaltsansprüche merklich an.

Dagegen hat sich die Lage bei Valantic, einem international tätigen IT-Dienstleister, nur wenig verändert: „Es ist eher gleichgeblieben, zugespitzt hat sich die Situation aber nicht. Wir finden IT-Spezialisten, aber könnten noch deutlich mehr einstellen“, bilanziert Birgitt Schmidt-Tophoff, Direktorin Recruitment. Mehr

Menschen einstellen würde ihr Unternehmen vor allem in zwei Bereichen: bei Fachkräften mit tiefen technologischen (SAP-) Kenntnissen und im Projektmanagement.

Bei Zeiss, dem weltweit tätigen Technologieunternehmen der optischen und optoelektronischen Industrie, laufen weniger Bewerbungen auf eine größer werdende Zahl zu besetzender Stellen ein: „Aber auch wenn der Aufwand größer geworden ist, um an Talente und qualifizierte Bewerbungen heranzukommen, können wir unsere Stellen nach wie vor gut besetzen“, bilanziert Georg von Erffa, Head of Corporate Human Resources. Daher gebe es auch keine Beeinträchtigung der laufenden Transformationsprojekte.

Juliane Brede, Abteilungsleiterin Recruiting und Employer Branding beim Mechatronik-Unternehmen Stihl, sieht ebenfalls eine angespannte Lage: „Wir erleben in unserer Region im Großraum Stuttgart insbesondere in den Fachrichtungen Elektrotechnik, Mechatronik, Kommunikationstechnik und Informatik einen großen Wettbewerb um Fachkräfte mit anderen bekannten Arbeitgebern.“ Obwohl Stihl als verlässlicher Arbeitgeber eine interessante Adresse sei, dauere es teilweise sehr lange, offene Stellen zu besetzen. Es sei alles deutlich anspruchsvoller geworden, so Juliane Brede: „Am schwierigsten ist die Suche nach Expertinnen und Experten, die über relevante Berufserfahrungen bei vernetzten, smarten Produkten und bei autonomen Systemen verfügen.“

Aus volkswirtschaftlicher Sicht zeichnet Harald Fisch, Geschäftsführer von MINT Zukunft e.V., daher ein eher düsteres Bild: „Es fehlt quantitativ an MINT-Fachkräften. Das führt zu einer geringeren Wertschöpfung und schrumpfenden Steuereinnahmen.“ Er befürchtet, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit darunter leide und Wohlstand verloren gehe. Für die Zukunft ist er skeptisch: „Die Lücke wird schon allein deshalb weiterwachsen, weil die Babyboomer in Rente gingen und viele Menschen nur bis 63 Jahre arbeiten.

Quereinsteiger sind gefragter

Trotz der schwierigen Situation stecken die befragten Unternehmen keineswegs den Kopf in den Sand: „Jammern hilft nicht, wir suchen nach kreativen Lösungen und Ansätzen“, bringt es Birgitt Schmidt-Tophoff von Valantic auf den Punkt. So setze ihr Unternehmen stärker auf Quereinsteiger. Architekten würden sich beispielsweise gut als Projektmanager eignen, da sie unter hohem Zeitdruck agieren können: „Wir nutzen den Persona-Ansatz und fragen, welche Kompetenzen Menschen unabhängig von ihrer formalen Ausbildung für unsere Jobs mitbringen“, sagt sie. Diese würden dann gezielt gesucht.

Ihre SAP-Kollegin Diana Gajic sieht es ähnlich: „Viele Unternehmen haben zu hohe Ansprüche an Bewerberinnen und Bewerber, eine hundertprozentige Passgenauigkeit gibt es nicht,“ so Diana Gajic. Aus ihrer Sicht sollte das Recruiting vor allem auf das Mindset der Menschen schauen: „Train skills, hire characters lautet mein Motto.“ Skills ließen sich erlernen, die innere Einstellung sei bei Bewerbern ungleich wichtiger. SAP verzichte daher mittlerweile auf Uniabschlüsse, um die Einstiegsschwellen niedrig zu halten.

Dass IT-Unternehmen für Quereinsteiger offen sind, registriert auch Lydia Erdmann, Referentin Arbeitsrecht bei Bitkom: „Gerade größere Unternehmen bieten Qualifizierungsmaßnahmen, um fachliche Lücken zu schließen.“ Ohnehin sei es wichtig, das inländische Potenzial durch Weiterbildungen und Qualifizierungen besser auszuschöpfen.

Informatik sollte ein Pflichtfach im Schulunterricht werden. Doch dafür sind mehr Lehrkräfte mit digitalen Kompetenzen nötig.

Upskilling nimmt an Fahrt auf

Auch Upskilling scheint ein probates Instrument gegen die MINT-Fachkräftelücke zu sein. So unterstützt Stihl seine Beschäftigten finanziell, wenn sie sich etwa über ein Studium weiterqualifizieren. Zudem habe das Unternehmen für seine Ingenieurinnen und Ingenieure ein spezielles Programm mit einer Hochschule entwickelt, so Juliane Brede: „Es dient dazu, Fachwissen in der Elektrotechnik und Mechatronik auszubauen und wird intensiv genutzt.“

Afry hat eine unternehmensinterne Akademie etabliert. Sie bietet neben Fortbildungen für das eigene Tätigkeitsfeld auch Grundlagenkurse zu Nachhaltigkeit oder Cybersecurity: „Das Angebot ermöglicht es unserer Belegschaft, über ihren eigenen Tellerrand zu blicken und regt vernetztes Denken an“, führt HR-Managerin Katja Brand aus. Zudem setze der Dienstleister auf Nachwuchsförderung und ein gutes Ausbildungsmanagement. Deshalb realisiert Afry duale Studiengänge und – wenn es passt – werden Werkstudierende sowie Praktikantinnen und Praktikanten direkt übernommen.

Foto S. 82/82: Kostis Fokas

Zeiss hat eine unternehmenseigene Lernplattform, die Lernpfade für alle Mitarbeitende bietet. Für diejenigen, deren Ausbildung schon länger zurückliegt, öffnet Zeiss zudem Module seiner Berufsausbildung. Expertinnen und Experten können eine Fachlaufbahn einschlagen: „Hier können sie in einem mehrstufigen Pfad Fachverantwortung ohne Führungsaufgaben übernehmen und sich voll auf ihr Themengebiet konzentrieren“, beschreibt Georg von Erffa.

Stihl setzt gleichfalls auf den eigenen Nachwuchs: „Wir schauen auf alle Stellgrößen, über die wir selbst verfügen. Daher setzen wir seit Jahren auf Ausbildungsberufe, duales Studium und Praktika“, führt Juliane Brede aus.“ SAP hat generationenübergreifende Mentoring-Programme aufgesetzt. Bald in Rente gehenden Beschäftigten werden ihre Nachfolger zur Seite gestellt, damit beide vom Wissen des anderen profitieren. Auch beim Upskilling ist SAP umtriebig. „Da wir alte durch neue Technologien ersetzen, müssen wir unsere Belegschaft entsprechend qualifizieren,“ berichtet Diana Gajic. Es gebe unter anderem Lernreisen für künstliche Intelligenz auf verschiedenen Levels.

Recruiting im Ausland wird attraktiver

Neben Upskilling und Quereinsteigern rücken ausländische Fachkräfte in den Mittelpunkt, um die Lücken bei MINT-Fachkräften zu schließen. So rekrutiert Afry neue Mitarbeitende in Bosnien, Spanien oder Tschechien. Für ihre Integration bietet das Unternehmen ein „Immigrated Competence Programm“: „Wir unterstützen sie mit Sprachkursen, einem Buddy-Programm für eine gute Einarbeitung und einer Schulfindung für die Kinder“, sagt Katja Brand. Denn es gehe nicht nur um einen reibungslosen beruflichen Start, sondern auch um eine schnelle soziale Integration der Familie.

Valantic geht einen Schritt weiter und erwartet von ausländischen Fachkräften keine Deutschkenntnisse mehr: „Dass Menschen, die kein Deutsch sprechen, Jobs nicht bekommen, sollte Vergangenheit sein. Wir selbst arbeiten daran, uns zunehmend an Sprachbarrieren zu gewöhnen und in vielen Meetings nur noch Englisch zu sprechen“, führt Birgit Schmidt-Tophoff aus.

Gesellschaftliche Initiativen erzeugen keine Trendwende

Jenseits der unternehmenseigenen Aktivitäten sind Gesellschaft und Politik seit Jahren aktiv, um junge Menschen für MINT-Berufe zu begeistern. Dafür gibt es zahlreiche Initiativen, wie die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, die sich für frühe Bildung in den MINT-Bereichen engagiert. Auch das Bundesbildungsministerium ist mit im Boot und finanziert im Zuge des MINT-Aktionsplans 2.0 zudem Fördermaßnahmen entlang der gesamten Bildungskette. Für Bitkom ist das noch zu wenig: „Informatik sollte verpflichtend als eigenes Fach in den Schulunterricht eingeführt werden. Dafür benötigen wir mehr Lehrkräfte, die über hohe digitale Kompetenzen verfügen und sie didaktisch gut vermitteln“, plädiert Lydia Erdmann.

Zeiss ist auf diesem Feld ebenfalls aktiv und hat im vergangenen Jahr mit „A Heart for Science“ eine internationale Initiative zur MINT-Förderung von Jugendlichen gegründet. Dort engagieren sich Mitarbeitende, um in Bildungseinrichtungen und Lernorten ihr Wissen an Jugendliche weiterzugeben.

Harald Fisch sieht die Wirkung der MINT-Initiativen positiv: „Das Thema MINT ist mittlerweile bei Politik und Medien präsent und theoretisch gut durchdrungen.“ Aber in Summe gelte es weiterhin, die Technologieskepsis in breiten Teilen der Gesellschaft abzubauen, so Fisch. Denn rein zahlenmäßig hat sich noch nicht viel bewegt. So konstatiert das von Acatec und der Körber-Stiftung herausgegebene MINT-Nachwuchsbarometer 2022 eine zunehmende Leistungsschwäche von Grundschülerinnen und -schülern in Mathematik. Zudem sinkt die Zahl der Studienstarter in MINT-Fächern, von denen ohnehin gut 50 Prozent ihr Studium abbrechen.

Für die Vorstandschefin der Bundesagentur für Arbeit, Andrea Nahles, liegen diese enttäuschenden Zahlen an falschen Weichenstellungen: „Wir haben eine riesige Unsicherheit bei der Berufswahlkompetenz.“ Eltern sollten ihre Kinder als wichtigste Orientierungsgeber in der Berufswahl offen beraten, fordert sie. Ihre Position stützt eine aktuelle Studie von IBM, die ermittelte, dass sich viele junge Menschen bei Karrierechancen in den MINT-Bereichen unsicher fühlten.

Zuwanderung entbürokratisieren

Ein positives Umfeld für MINT-Fächer zu erzeugen, wird dauern. Unternehmen würde es fürs erste schon helfen, wenn Zuwanderung erleichtert würde: „Es ist nach wie vor viel zu kompliziert, Mitarbeitende aus anderen Ländern einzustellen“, kritisiert Birgitt Schmidt-Tophoff.

Bei Bitkom stößt sie auf offene Ohren. Der Verband beteiligt sich an dem neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz: „Heute dauern die Zuwanderungsverfahren unfassbar lange, weil verschiedenste Akteure einbezogen sind, die aber digital nicht vernetzt sind“, stellt Lydia Erdmann fest. Ohnehin müssten die Behörden viel stärker digitalisiert werden, um Vorgänge zu beschleunigen. Dann würde sich Deutschland als attraktiveres Einwanderungsland positionieren, so die Bitkom-Expertin. Diana Gajic von SAP ergänzt, dass dazu auch ausländische Abschlüsse endlich unbürokratischer anerkannt werden sollten.

Diese kleinen Schritte helfen sicherlich, die MINT-Fachkräftelücke zu schmälern. Doch in Anbetracht der sinkenden Studienanfänger-Zahlen und des steigenden Bedarfs, reichen sie bei Weitem nicht aus. Mehr denn je sind daher Kreativität in den Unternehmen und Lösungen gefragt, die über den Tellerrand bisheriger Ansätze reichen. Auf gesellschaftliche Appelle und staatliche Antworten zu warten, wird die Situation jedenfalls kaum verbessern. ■

FRANK SCHABEL ist freier Journalist, Strategieberater und Coach.

Nachtzuschläge und Zulagen sind wichtige Bestandteile eines Vergütungskonzeptes. Welche Regelungsmöglichkeiten haben die Tarifvertragsparteien? Können Zuschläge für Dauernachtarbeit und für ungeplante Nachtarbeit unterschiedlich sein? Wie lassen sich Nachtzuschläge sinnvoll in ein Vergütungssystem einbetten?

Nachtschicht gleich Zuschlagspflicht?

Von Bernd Pirpamer

Foto: Achim Multhaupt/laif

● Die Fragen nach der Pflicht, Nachtarbeitszuschläge zu bezahlen sowie deren Höhe, wurden durch die gesetzliche Regelung des § 6 Abs. 5 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) klargestellt. Dennoch war dieses Thema Gegenstand zahlreicher Gerichtsentscheidungen der letzten Jahre. Zuletzt hat sich das Bundesarbeitsgericht (BAG) im Februar 2023 mit der Unterscheidung der Zuschlagshöhe für Dauernachtarbeit und ungeplanter Nachtarbeit befasst.

Worin liegt der besondere Konflikt bei den Nachtarbeitszuschlägen?

Grundsätzlich bestand keine gesetzliche Anspruchsgrundlage für Zulagen oder Zuschläge. Wurden diese gewährt, waren die Rechtsgrundlagen der Arbeitsvertrag, individualrechtliche Zusagen des Arbeitgebers, Betriebsvereinbarung oder Tarifverträge. Nach § 6 Abs. 5 ArbZG müssen für einen Nachtarbeitnehmer im Sinne von § 2 Abs. 5 ArbZG alle Arbeitszeiten in der Nachtarbeit angemessen ausgeglichen werden. Dies kann durch eine erhöhte Vergütung oder durch Freizeitausgleich erfolgen. Von diesem gesetzlichen Anspruch waren alle Arbeitgeber betroffen, die bislang keine Nachtarbeitszuschläge bezahlt, jedoch Nachtarbeit durchgeführt haben.

Welche Bedeutung haben Tarifverträge für die Nachtarbeitszuschläge?

§ 6 Abs. 5 ArbZG beinhaltet einen sogenannten Tarifvorrang. Soweit tarifvertragliche Regelungen zum Ausgleich der Nachtarbeit vorliegen, greift der gesetzliche Ausgleichsanspruch nicht. Alle Flächen- und Haustarifverträge konnten somit im Rahmen der Tarifautonomie regeln, ob ein Zuschlag für Nachtarbeit gewährt wird und wie hoch dieser ist. Zahlreiche Tarifverträge haben davon Gebrauch gemacht. Der große Vorteil für die Tarifvertragsparteien ist deren Tarifsetzungshoheit. Ihnen steht bezogen auf den Geltungsbereich des jeweiligen Tarifvertrags ein weitreichender Entscheidungsspielraum zu. Sind Arbeitgeber Mitglied eines tarifschließenden Arbeitgeberverbandes oder selbst Partei eines Firmen- bzw. Haustarifvertrags, können sie sich auf die tarifvertraglich vereinbarten Regelungen zum Nachtarbeitszuschlag sowie dessen Höhe stützen und verlassen.

Zur Vermeidung von rechtlichen Konflikten ist dringend zu empfehlen, die Regelungen der Zuschläge auslegungsfrei zu gestalten.

So hat nun auch das Bundesarbeitsgericht im Februar 2023 entschieden, dass die Tarifvertragsparteien im Rahmen ihrer Tarifsetzungshoheit auch unterschiedliche Höhen für einen Nachtarbeitszuschlag für Dauernachtarbeit (20 Prozent) und einer unplanmäßigen Nachtarbeit (50 Prozent) festlegen dürfen. Der wesentliche Grund für diese Anerkennung war ein zusätzlicher Sachgrund für diese Differenzierung. Dieser bestand darin, dass die Tarifvertragsparteien bei der unregelmäßigen Nachtarbeit die erhöhte Belastung der Nachtarbeitnehmer wegen deren fehlender Planungssicherheit in die Ermittlung der Zuschlagshöhe einbezogen haben. Eine derartige zusätzliche Wertung durch die Tarifvertragsparteien ist nach Einschätzung des BAG zulässig. Somit bewerten die Tarifvertragsparteien die Belastungen bei unregelmäßiger Nachtarbeit höher als die bei einer geplanten Dauernachtschicht. Damit haben sich zunächst zahlreiche Klagen von Gewerkschaften und Mitarbeitenden gegen mehrere Branchentarifverträge erledigt.

Weiterhin entscheidend für den Tarifvorrang ist, dass es sich bei den tarifvertraglich geregelten Zuschlägen tatsächlich um einen Ausgleich für die Nachtarbeit nach § 6 Abs. 5 ArbZG handelt. Dies ist bei der Gestaltung von Tarifverträgen zu beachten.

Aufgrund der aktuellen Entscheidungen hat sich für alle Unternehmen, deren Nachtzuschläge tarifvertraglich geregelt sind, die Rechtslage verbessert.

Was gilt für Unternehmen ohne Tarifvertrag?

Liegt keine oder nur teilweise eine tarifvertragliche Regelung zum Anspruch, der Höhe oder der Ausgleichsform des Zuschlags für Nachtarbeit vor, greift die gesetzliche Regelung. Das heißt, dass sich alle Zusagen von Nachtarbeitszuschlägen für Nachtarbeitende, sei es durch einen Arbeitsvertrag, eine Regelungsabrede in Verbindung mit einer Gesamtzusage oder durch Betriebsvereinbarungen, an § 6 Abs. 5 ArbZG messen lassen müssen. Danach gilt aktuell ein Nachtarbeitszuschlag als angemessen, wenn er bei Nachtarbeit 25 Prozent und bei Dauernachtarbeit 30 Prozent des Bruttostundenentgelts beträgt. Alternativ oder in Kombination können auch freie Tage gewährt werden. Die freien Tage müssen der Höhe des Zuschlags entsprechen. Es erfolgt also eine Umrechnung der Zuschläge pro Nachtarbeitsstunde in Zeit und ein entsprechender Freizeitausgleich.

Nach der Rechtsprechung zur Angemessenheit der Höhe der Nachtzuschläge handelt es sich um Richtwerte. Diese Werte können im Einzelfall unter- oder überschritten werden. Ein wichtiges Indiz scheint die Vermeidbarkeit von Nachtarbeit zu sein. Vermeidbar bedeutet, dass der einzelne Arbeitnehmende soweit möglich nicht den besonderen Belastungen einer Dauernachtschicht ausgesetzt sein soll, sondern über Wechselschichtmodelle auch Tag-, Früh- oder Spätschichten außerhalb der Nachtarbeit durchführen kann. Dabei ist auch zu berücksichtigen, ob es sich um Branchen handelt, die eine Nachtschicht zur Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen (Gemeinwohl und Daseinsvorsorge) oder aufgrund wirtschaftlicher Erwägungen durchführen. Die Höhe der Richtwerte können sich auch verringern, wenn in die Nachtarbeit ein wesentlicher Teil Bereitschaftsdienst fällt, sodass hierdurch die vergleichbare Belastung einer normalen Nachtschicht reduziert wird.

Diese Grundsätze haben in der Rechtsprechung zahlreiche Einzelfallentschei-

BERND PIRPAMER ist Rechtsanwalt und Partner im Arbeitsrecht bei Eversheds Sutherland in München und leitet in Deutschland den Bereich Industrial Relations – Kollektive Arbeitsbeziehungen. Dabei befasst er sich intensiv mit allen betriebsverfassungs- und tarifrechtlichen Fragestellungen.

dungen ausgelöst, die in der Regel zu Zuschlagserfordernissen führen, die bei 10 Prozent beginnen und bis zu 30 Prozent ansteigen. Letztlich führt der unbestimmte Begriff der „Angemessenheit" eines Zuschlags zu einer deutlich höheren Rechtsunsicherheit für Unternehmen, die keiner tarifvertraglichen Verpflichtung unterliegen, Nachtarbeitszuschläge zu bezahlen.

Welche Rechtsfolgen löst eine Unterschreitung der gesetzlichen Vorgaben aus?

Zusammenfassend löst diese Gesetzeslage und Rechtsprechung eine Kostensteigerung für die Nachtarbeit aus. Arbeitgeber, die bislang keine Nachtarbeitszuschläge bezahlt haben, sind nun verpflichtet, mindestens den Anspruch und die Höhe des Ausgleichs nach § 6 ArbZG zu erfüllen. Betriebliche Regelungen, die gegen § 6 ArbZG verstoßen, sind unwirksam. Arbeitgeber, deren Nachtarbeitszuschläge ohne eine tarifvertragliche Regelung 25 Prozent für die Nachtarbeit und 30 Prozent für die Dauernachtarbeit unterschreiten, können mit Nachzahlungsforderungen konfrontiert werden. Empfehlenswert ist daher eine rechtliche Überprüfung der betrieblichen Regelungen zur Nachtarbeit. Bestehen rechtliche Unsicherheiten, sind diese zwingend zu beseitigen.

Um der Verteuerung von Nachtarbeit entgegenzuwirken, können Arbeitgeber mit optimierten Personaleinsatzplanungen eine Kostenreduzierung herbeiführen. Sofern möglich, kann die Anzahl der Arbeitnehmer oder der Stunden während der Nachtarbeit reduziert werden, sodass zwar die Kosten pro Stunde steigen, das Volumen der Nachtarbeitsstunden insgesamt aber sinkt. Eine weitere Stellschraube ist, das Zeitfenster der Nachtarbeit so zu verändern, dass diese nach der Begriffsdefinition beispielsweise erst um 24 Uhr anstatt um 23 Uhr beginnt. Ebenso kann die Gesamtdauer der Nachtschicht verkürzt werden.

Teilweise bestehen rechtliche Möglichkeiten, die gestiegenen Kosten der Nachtarbeit abzufedern. Sowohl die besonderen gesundheitlichen Belastungen, als auch die Arbeitsmarktsituation dürften eher zu einer tatsächlichen Kostensteigerung der Nachtarbeit führen.

Welche Rolle spielt der Betriebsrat?

Soweit keine abschließenden tarifvertraglichen Regelungen bestehen, kann dem Betriebsrat ein zwingendes Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG zustehen. Der Betriebsrat hat kein zwingendes Mitbestimmungsrecht bei der Frage der Höhe des Zuschlags oder des Umfangs des Zeitausgleichs. Jedoch stehen dem Betriebsrat Beteiligungsrechte bei der Lage der Nachtarbeit oder dem Wahlrecht zwischen Zuschlag oder Freizeitausgleich zu. Erfahrungsgemäß wird die Nachtarbeit mit dem Betriebsrat ausführlich und umfangreich im Zusammenhang mit Schichtmodellen beraten und gestaltet.

Sofern bereits Betriebsvereinbarungen bestehen, bedürfen diese der Überprüfung, ob sie gegen den Tarifvorbehalt des § 77 Abs. 3 BetrVG verstoßen und inwieweit die Betriebsvereinbarungen angepasst werden müssen. Liegt ein Verstoß gegen § 77 Abs. 3 BetrVG vor, wäre anstelle einer Betriebsvereinbarung der Abschluss einer Regelungsabrede in Verbindung mit einer Gesamtzusage gegenüber den Mitarbeitenden zu empfehlen.

Wie sieht das Zusammenspiel mit weiteren Zuschlägen aus?

Nachtarbeitszuschläge sind mittlerweile nur ein Teil einer betrieblichen und tariflichen „Zuschlagswelt" innerhalb der Gesamtvergütung.

Daher bestehen beispielsweise Regelungen zur Mehrarbeit, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit, die dazu führen können, dass für eine Arbeitsstunde mehrere Zuschläge anfallen. In diesen Fällen muss das Zusammenspiel der Zuschlagsarten geregelt sein. Eine häufig anzutreffende Regelung ist, dass nur der höchste Zuschlag auf die betroffene Arbeitsstunde zur Anwendung kommt. Dies vermeidet Mehrfachzuschläge für eine Arbeitsstunde. Hierbei ist darauf zu achten, dass der höchste Zuschlag auch den Anforderungen des zwingenden Nachtarbeitszuschlags nach § 6 ArbZG genügt.

Welche Rolle spielen Zuschläge für die Gesamtvergütung?

Mit unterschiedlichen Zuschlagsarten lassen sich zahlreiche personalpolitische und strukturelle Maßnahmen erfolgreich steuern. Eine Gruppe der Zuschlagsarten bilden Zulagen, mit denen besondere Erschwernisse ausgeglichen werden. Diese können beispielsweise bei Hitze, Schmutz, Lärm, Reisetätigkeiten, Reinraumtätigkeiten oder Pflegeeinsätzen besondere Belastungen ausgleichen. Weitere Zulagen können sich in Abhängigkeit vom Arbeitszeitvolumen ergeben. Hierunter fallen die allseits bekannten Mehrarbeitszuschläge.

Schließlich können Zulagen auch aufgrund der Arbeitsmarktsituation von besonderer Bedeutung sein. Arbeitsmarkt- oder Haltezulagen sind aufgrund des derzeitigen Arbeitnehmerarbeitsmarktes häufig anzutreffen. Diese werden gewährt, um Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen. Zulagen sind auch ein entscheidender Bestandteil von Reorganisationsmaßnahmen oder strukturellen Veränderungen im Unternehmen, um diese erfolgreich zu steuern. So gleichen bei der Überführung in ein neues Entgeltsystem Besitzstandszulagen die Vergütungsunterschiede des alten und neuen Entgeltsystems aus. In Ballungszentren finden sich häufig sogenannte „Ortszulagen", die zur Milderung für die besonders hohen Lebensunterhaltskosten geleistet werden.

Selbst die aktuelle Möglichkeit einer Inflationsausgleichsprämie wird teilweise wie ein Zuschlag beziehungsweise eine Zulage gewährt. Anstelle einer Einmal-

zahlung erfolgt die ausgewiesene Inflationsausgleichsprämie häufig als zusätzliche, freiwillige monatliche Zulage.

Zu beachten ist schließlich, ob und wie die Zuschläge berücksichtigungsfähig sind, wenn es um die Erfüllung des gesetzlichen Mindestlohns geht. Der Nachtarbeitszuschlag nach § 6 ArbZG darf beispielsweise nicht zur Ermittlung des gesetzlichen Mindeststundenlohns herangezogen werden.

Wie lässt sich das rechtlich gestalten?

Zur Vermeidung von rechtlichen Konflikten mit den Mitarbeitenden, einem Streit mit der zuständigen Gewerkschaft oder gar einem Beschlussverfahren mit dem Betriebsrat ist dringend zu empfehlen, die Regelungen der Zuschläge auslegungsfrei zu gestalten. Dies erfordert eine klare Definition der Anspruchsvoraussetzungen für eine Zuschlagsart. Weiterhin ist die Berechnungsgrundlage, wie die Ermittlung des für den Zuschlag relevanten Bruttostundenentgelts, festzulegen. Idealerweise sind abgestimmte Berechnungsbeispiele vorhanden. Zu klären ist die Form des Ausgleichs von Geldzuschlägen. Ein Geldzuschlag kann beispielsweise ausbezahlt oder als Zeitzuschlag, also Freizeitausgleich, gewährt werden. Soweit keine abschließenden Tarifregelungen bestehen, sind diese Regelungen mit dem Betriebsrat und/oder in den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter zu vereinbaren.

Wann entfallen Zuschläge?

Ein großer Vorteil von Zuschlagsleistungen ist deren Entfall, wenn die Voraussetzungen nicht mehr vorliegen. „Ohne Nachtarbeit kein Nachtarbeitszuschlag." Ausnahmen können allerdings bei der Entgeltfortzahlung bei Arbeitsunfähigkeit oder Urlaub bestehen.

Abseits hiervon sind Zuschläge widerruflich oder anrechenbar gestaltbar. Dies gilt für Nachtarbeitszuschläge jedoch nur, soweit der gesetzliche Anspruch aus § 6 ArbZG dem Grunde und der Höhe nach nicht beseitigt wird. Sonstige Zuschläge lassen sich rechtlich haltbar als widerrufliche oder anrechenbare Regelung ausgestalten. So dürfen übertarifliche Zulagen oder Besitzstandszulagen teilweise oder vollständig mit zukünftigen Entgelterhöhungen oder Entgeltgruppensprüngen verrechnet werden.

Was ist zu tun?

Ein flexibles Zuschlags- und Zulagenmodell ermöglicht dem Arbeitgeber, besondere oder vorübergehende Belastungen der Arbeitnehmer abzufedern, ohne die Grundvergütungen dauerhaft anzuheben. Gerade im Hinblick auf die aktuell herrschende Transformationswelle in unterschiedlichen Industriezweigen sind Zuschläge ein wichtiges Instrument, um unverzichtbare Arbeitnehmende zu halten und zu qualifizieren oder neue Mitarbeitende zu gewinnen. Aber auch im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Vergütung und die Umsetzung der bevorstehenden europäischen Entgeltransparenzrichtlinie spielen betriebliche Zuschläge eine wichtige Rolle. Unternehmen ist auch aus diesem Grund zu empfehlen, den häufig intransparenten Bereich der freiwilligen übertariflichen Zulagen dahingehend zu überprüfen, ob diese anhand objektiver und sachlicher Kriterien ermittelt und zugeordnet sind. ■

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 25. 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

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

Meike Jenrich (mj)
meike.jenrich@personalmagazin.de

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

Bianca Schillinger (bs)
bianca.schillinger@personalmagazin.de

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

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

Julia Senner (se)
julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

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, David Doerrast

ANZEIGEN
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG
(verantwortlich für Anzeigen)
Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556
bernd.junker@haufe.de

MEDIA SALES
Jonas Cordruwisch (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-557, 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

Dominik Castillo
Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477
dominik.castillo@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: Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, 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) 216 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 darin 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 und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
PEFC
PEFC/30-31-151
www.pefc.de

GOGREEN
Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post

Der CO_2-Ausstoß dieses Druckproduktes wurde mit ClimateCalc berechnet und kompensiert:
Groenbalans
www.climatecalc.eu
Cert. no. CC-00140/NL

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.

Es werden immer mehr

Foto: Max Slobodda

Zu den bekanntesten betrieblichen Sonderbeauftragten zählen Datenschutzbeauftragte, Arbeitssicherheitsbeauftragte oder Gleichstellungsbeauftragte – neuerdings gibt es auch Menschenrechtsbeauftragte. Welche Rechtsstellung haben solche Beauftragten im Unternehmen? Drohen Konsequenzen, wenn sie nicht bestellt werden? Und wer genießt Sonderkündigungsschutz?

Von Meike Christine Rehner und Michael Witteler

● Arbeitgeber sind verpflichtet, Beauftragte für diverse Aufgabengebiete zu bestellen. Seit dem 1. Januar 2023 gibt es einen neuen Beauftragten: den Menschenrechtsbeauftragten. Wir nehmen das zum Anlass, die Rechtsstellung einiger Sonderbeauftragter im Betrieb näher zu beleuchten. In diesem Beitrag stellen wir für diese Beauftragten dar, unter welchen Voraussetzungen eine Pflicht zu ihrer Bestellung besteht, welche Aufgaben und Rechte sie haben und ob ein Schutz gegen Abberufung und Kündigung besteht. Es handelt sich dabei nicht um eine abschließende Darstellung, sondern um eine Auswahl der wichtigsten Sonderbeauftragten.

Pflicht zur Bestellung eines externen oder internen Sonderbeauftragten für Datenschutz

Gemäß § 38 BDSG haben Unternehmen einen Datenschutzbeauftragten zu benennen, soweit sie in der Regel mindestens 20 Personen ständig mit der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten beschäftigen. Unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten haben Verantwortliche eine Pflicht zur Bestellung, wenn die Kerntätigkeit des Verantwortlichen oder des Auftragsverarbeiters in der Durchführung von Verarbeitungsvorgängen besteht, welche aufgrund ihrer Art, ihres Umfangs und/oder ihrer Zwecke eine umfangreiche regelmäßige und systematische Überwachung von betroffenen Personen erforderlich machen (Art. 37 DSGVO).

Der Verstoß gegen die Pflicht zur Bestellung kann durch die Datenschutzbehörde mit einem Bußgeld nach Art. 83 DSGVO geahndet werden. Das Bußgeld beträgt gemäß Art. 83 Abs. 4 DSGVO maximal 10 Millionen Euro oder 2 Prozent des weltweiten Umsatzes. Datenschutzbeauftragte müssen nicht beim Verantwortlichen, also beim Unternehmen selbst, beschäftigt sein. Es ist also möglich, einen Datenschutzbeauftragten entweder intern oder extern zu bestellen. Der betriebliche Datenschutzbeauftragte berichtet unmittelbar an die höchste Managementebene im Unternehmen. Das ergibt sich aus Art. 38 Abs. 3 DSGVO. Nach dieser Vorschrift ist er in fachlichen Fragen weisungsfrei. Seine Aufgaben ergeben sich aus Art. 39 DSGVO. Dazu zählen die Beratung und Unterrichtung des Verantwortlichen, die Überwachung der Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften, Beratung bei Datenschutzfolgeabschätzungen und die Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden. Er ist aber nicht dafür verantwortlich, dass keine Datenschutzverstöße begangen werden.

Datenschutzbeauftragte haben nach deutschem Recht nicht nur einen besonderen Schutz gegen Abberufung (§§ 38 Abs. 2, 6 Abs. 4 S. 1 BDSG), sondern auch gegen Kündigung (§§ 38 Abs. 2, 6, Abs. 4 S. 2 BDSG). Sowohl die Kündigung als auch die Abberufung sind nur aus wichtigem Grund zulässig.

Brandschutzbeauftragte und Brandschutzhelfer

Brandschutzbeauftragte werden schriftlich bestellt, um den Arbeitgeber zu Themen des betrieblichen Brandschutzes zu beraten und ihn zu unterstützen. Es besteht keine generelle Pflicht für Arbeitgeber zur Bestellung eines oder einer Brandschutzbeauftragten. Ob eine Person als Brandschutzbeauftragter zu bestellen ist, ist regelmäßig im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu prüfen. Gesetzliche Vorgaben sind nur für bestimmte Betriebe zu beachten und ergeben sich beispielsweise aus einzelnen Landesbauordnungen, den landesrechtlichen Verkaufsstättenverordnungen, Krankenhausrichtlinien oder Bergbau-Richtlinien. Teilweise kann die Bestellung eines Brandschutzbeauftragten auch aus versicherungstechnischen Gründen erforderlich sein, beispielsweise, um bei Betrieben mit hohem Brandrisiko eine Gebäudeversicherung abschließen zu können.

Von dem Begriff des Brandschutzbeauftragten zu trennen ist der Begriff des Brandschutzhelfers. Deren Benennung ist verpflichtend, wobei nach Nr. 7.3 Abs. 2 ASR 2.2 eine Anzahl von 5 Prozent der Beschäftigten in der Regel ausreicht.

Bußgeldrisiken bestehen nur insoweit, wie eine Pflicht zur Bestellung eines Brandschutzbeauftragten bestand. Der Bußgeldkatalog zur Hessischen Bauordnung sieht beispielsweise Bußgelder in Höhe von 500 Euro bis 2.000 Euro je nicht bestelltem Brandschutzbeauftragten vor.

Es ist sowohl die Bestellung von internen als auch von externen Brandschutzbeauftragten möglich. Die Funktion des Brandschutzbeauftragten kann auch vollumfänglich von einer entsprechend qualifizierten, internen oder externen Fachkraft für Arbeitssicherheit wahrgenommen werden, sofern diese über ausreichende zeitliche Kapazitäten verfügt.

Was sind die konkreten Aufgaben eines Brandschutzbeauftragten? Sonderbeauftragte für Brandschutz beraten und unterstützen den Arbeitgeber zu allen Themen des betrieblichen Brandschutzes. Ziel der Tätigkeit ist die Verhinderung von Bränden sowie die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines angemessenen Schutzkonzeptes im Unternehmen. Dazu gehört beispielsweise die Ausstattung mit Feuerlöscheinrichtungen, die Erstellung von Notfallplänen, das Prüfen der Fluchtwege und Feuerlöscheinrichtungen und die Durchführung von Brandschutzübungen. Der Brandschutzbeauftragte ist zudem auch Ansprechpartner der Behörden, zum Beispiel bei Betriebsbegehungen zur Prüfung der Einhaltung von brandschutzrechtlichen Vorschriften.

Ein interner Brandschutzbeauftragter verfügt nicht über einen besonderen Abberufungs- oder Kündigungsschutz. Der allgemeine Grundsatz des Maßregelungsverbots, § 612a BGB, ist zu beachten. Danach darf der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer bei einer Vereinbarung oder einer Maßnahme nicht benachteiligen, weil dieser in zulässiger Weise seine Rechte ausübt.

Bestellung eines Inklusionsbeauftragten

Nach §181 SGB IX bestellt der Arbeitgeber einen Inklusionsbeauftragten, der ihn in Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen verantwortlich vertritt und der nach Möglichkeit selbst ein schwerbehinderter Mensch sein sollte. Falls es erforderlich ist, beispielsweise aufgrund mehrerer räumlich getrennter Betriebe, können auch mehrere Inklusionsbeauftragte bestellt werden.
Die Bestellung von mindestens einer oder einem Inklusionsbeauftragten ist daher obligatorisch. Nach überwiegender Ansicht ist dies unabhängig von der Unternehmensgröße und von der tatsächlichen Beschäftigung schwerbehinderter oder gleichgestellter Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber hat den Inklusionsbeauftragten gegenüber dem örtlichen Integrationsamt und der örtlichen Agentur für Arbeit zu benennen, § 163 Abs. 8 SGB IX.

Was sind die Konsequenzen eines Verstoßes für den Arbeitgeber? Ein schuldhafter Verstoß gegen die Mitteilungspflicht aus § 163 Abs. 8 SGB IX gegenüber dem Integrationsamt und der Agentur für Arbeit stellt eine Ordnungswidrigkeit dar, die mit einem Bußgeld von bis zu 10.000 Euro geahndet werden kann. In der Praxis werden Verstöße gegen § 163 Abs. 8 SGB IX jedoch kaum verfolgt.

Nach Auffassung des LAG Hamm (Urteil vom 13. Juni 2017, Az: 14 Sa 1427/16) bringt der Verstoß gegen die Bestellungspflicht zudem zum Ausdruck, dass der Arbeitgeber Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen keine ausreichende Bedeutung beimisst. Dies indiziert nach Auffassung des Gerichts im Falle der Ablehnung eines schwerbehinderten Bewerbers auf eine Stellenausschreibung dessen Diskriminierung wegen seiner Schwerbehinderung und kann unter Umständen zu einem Entschädigungsanspruch des abgelehnten Bewerbers nach § 15 AGG führen.

Als Inklusionsbeauftragter ist eine unternehmensangehörige Person zu bestellen, nach Möglichkeit soll es sich um einen schwerbehinderten Menschen handeln. Eine externe Bestellung ist ausgeschlossen. Der Inklusionsbeauftragte hat darauf zu achten, dass die den Arbeitgeber treffenden Pflichten aus dem Schwerbehindertenrecht des SGB IX erfüllt werden. Er arbeitet eng mit der Schwerbehindertenvertretung und den Betriebs- oder Personalräten zusammen, um die Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben zu ermöglichen oder zu verbessern. Neben diesen internen Aufgaben ist der Inklusionsbeauftragte nach außen Kontaktperson für die im Schwerbehindertenrecht relevanten externen Stellen, wie Rehabilitationsträger und Integrationsämter.

Der Arbeitgeber kann den Inklusionsbeauftragten jederzeit und ohne Nennung von Gründen durch einseitige Erklärung abberufen. Es besteht auch kein besonderer Kündigungsschutz. Der allgemeine Grundsatz des Maßregelungsverbots, § 612a BGB, ist zu beachten.

Bestellung eines Sicherheitsbeauftragten

Gemäß § 22 Abs. 1 S. 1 SGB VII und § 20 DGUV VI ist ein Sicherheitsbeauftragter in Unternehmen mit regelmäßig mehr als 20 Beschäftigten zu bestellen. Unterhalb dieser Schwelle muss ein Sicherheitsbeauftragter nur auf Verlangen des Unfallversicherungsträgers bestellt werden. Unternehmen mit 151 bis 250 Arbeitnehmern müssen zwei Sicherheitsbeauftragte bestellen, ein weiterer Sicherheitsbeauftragter ist je angefangene weitere 250 Beschäftigte zu bestellen. Ein darüber hinausgehender besonderer Bedarf an Sicherheitsbeauftragten kann sich jedoch aufgrund der in Unternehmen bestehenden Verhältnisse ergeben. Zum Beispiel bei besonderen Unfall- und Gesundheitsgefahren oder im Schichtbetrieb, der die Bestellung einer höheren Anzahl an Sicherheitsbeauftragten erforderlich machen kann, um die erforderliche räumliche Nähe zu gewährleisten.

Verstöße gegen § 20 DGUV stellen eine Ordnungswidrigkeit dar und können mit einem Bußgeld von bis zu 10.000 Euro geahndet werden. Zudem drohen im Fall eines Arbeitsunfalls Haftungsrisiken gegenüber der Berufsgenossenschaft, wenn der Unfall auf eine nicht ordnungsgemäße Arbeitsschutzorganisation zurückzuführen ist. Als Sicherheitsbeauftragte sind unternehmensangehörige Personen zu bestellen.

Sicherheitsbeauftragte unterstützen den Arbeitgeber freiwillig und ehrenamtlich

Die Aufgabe von Sicherheitsbeauftragten ist gemäß § 22 Abs. 2 SGB VII, den Unternehmer bei der Durchführung der Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten zu unterstützen. Eine eigene Verantwortung für die Einhaltung des Arbeitsschutzes haben sie jedoch nicht, diese verbleibt beim Arbeitgeber beziehungsweise den entsprechenden verantwortlichen Personen. In ihrer Unterstützungsfunktion beobachten Sicherheitsbeauftragte die Arbeitsplätze und das Arbeitsumfeld dahingehend, ob angemessene Schutzvorrichtungen und Schutzausrüstungen vorhanden sind. Zudem sind sie Ansprechpartner für die anderen Beschäftigten in sicherheitstechnischen Fragen und gehören nach § 11 ASiG dem Arbeitsschutzausschuss an. Sicherheitsbeauftragte sind freiwillig und ehrenamtlich tätig, sie werden zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht von ihrer eigentlichen arbeitsvertraglichen Tätigkeit freigestellt.

DR. MICHAEL WITTELER ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Pusch Wahlig Workplace Law am Standort Berlin. Als Head der PWWL Practice Group Data & Privacy ist sein konkreter Beratungsschwerpunkt das Datenschutzrecht an der Schnittstelle zum Arbeitsrecht.

MEIKE CHRISTINE REHNER ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Pusch Wahlig Workplace Law am Standort München. Sie verfügt über besondere Erfahrungen im internationalen und europäischen Arbeitsrecht und ist Mitglied der Practice Group HR Compliance & Arbeitsschutz.

Gemäß § 22 Abs. 3 SGB VII dürfen Sicherheitsbeauftragte wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt werden. Eine verbotene Benachteiligung kann auch in einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses wegen oder im Zusammenhang mit der Bestellung zum Sicherheitsbeauftragten liegen. Eine Kündigung, die gegen das Benachteiligungsverbot verstößt, ist gemäß § 134 BGB wegen Verstoßes gegen ein gesetzliches Verbot nichtig.

Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten und Beschwerdestelle nach § 13 AGG

Für Unternehmen gibt es keine Pflicht zur Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten. In Ermangelung gesetzlicher Vorgaben verpflichten sich Unternehmen aber teilweise selbst zur Ernennung einer Gleichstellungsbeauftragten. Gesetzliche Regelungen bestehen nur für Dienststellen des Bundes mit in der Regel mindestens 100 Beschäftigten oder oberste Bundesbehörden mit weniger als 100 Beschäftigten und im öffentlichen Dienst der Länder nach den Landesgleichstellungsgesetzen.

Ist in Unternehmen keine Gleichstellungsbeauftragte bestellt, wird regelmäßig die für Beschwerden nach dem Allgemeinen Gleichheitsgesetz (AGG) zuständige Stelle auch für Gleichstellungsfragen zuständig sein.

Gemäß § 13 Abs. 1 S. 1 AGG haben die Beschäftigten das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs, des Unternehmens oder der Dienststelle zu beschweren, wenn sie sich im Zusammenhang mit ihrem Beschäftigungsverhältnis vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, anderen Beschäftigten oder Dritten wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes benachteiligt fühlen. Aus diesem Beschwerderecht ergibt sich die in § 12 Abs. 5 AGG verankerte Pflicht des Arbeitgebers, eine zuständige Stelle für entsprechende Beschwerden zu bestimmen und im Betrieb bekannt zu machen. Die personelle Besetzung der Beschwerdestelle obliegt dem Arbeitgeber.

Mit Konsequenzen bei einem Verstoß müssen Arbeitgeber nicht rechnen. Allein aus der Verletzung der Pflicht zur Benennung einer Beschwerdestelle resultiert nach der bisherigen Rechtsprechung kein Indiz für eine Benachteiligung der Beschäftigten nach dem AGG. Das Gesetz sieht auch keine Bußgelder für die Verletzung der Pflicht vor. Die zuständige Stelle im Sinne der §§ 12 Abs. 5, 13 AGG muss dem Betrieb zugeordnet sein. Eine externe Beschwerdestelle ist nicht möglich. Die Beschwerdestelle prüft die bei ihr eingehenden Beschwerden von Beschäftigten nach dem AGG und teilt dem jeweiligen Beschäftigten das Ergebnis dieser Prüfung mit. Gesetzliche Regelungen eines besonderen Abberufungs- oder Kündigungsschutzes bestehen nicht.

Menschenrechtsbeauftragter nach dem Lieferkettengesetz

Nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), kurz Lieferkettengesetz, haben Unternehmen, die dem Gesetz unterfallen, Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten in den globalen Lieferketten. Gemäß § 4 Abs. 3 müssen sie dafür sorgen, dass festgelegt ist, wer innerhalb des Unternehmens dafür zuständig ist, das Risikomanagement zu überwachen, etwa durch die Benennung eines Menschenrechtsbeauftragten. Damit besteht keine Pflicht zur Ernennung eines explizit so benannten Menschenrechtsbeauftragten, jedoch muss die Zuständigkeit für die Überwachung des Risikomanagements eindeutig festgelegt werden. Die Zuständigkeit muss nicht auf eine Person übertragen werden, es können auch mehrere Personen zuständig sein.

In den Anwendungsbereich dieses Gesetzes fallen Unternehmen, die ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptniederlassung, ihren Verwaltungssitz oder ihren satzungsmäßigen Sitz im Inland haben und in der Regel mindestens 3.000 Arbeitnehmende im Inland beschäftigen oder Unternehmen ungeachtet ihrer Rechtsform, die eine Zweigniederlassung gemäß § 13d des Handelsgesetzbuchs im Inland haben und in der Regel mindestens 3.000 Arbeitnehmer im Inland beschäftigen. Ab dem 1. Januar 2024 betragen die Schwellenwerte jeweils 1.000 Arbeitnehmende.

Gemäß § 24 Abs. 1 Nr. 1 LkSG stellt ein Verstoß gegen die Pflicht zur Benennung eines Menschenrechtsbeauftragten beziehungsweise einer Person, die das Risikomanagement überwacht, eine Ordnungswidrigkeit dar. Geldbußen können dabei bis zu 500.000 Euro betragen. § 30 Abs. 2 S. 3 OWiG findet Anwendung. Die Gesetzesbegründung empfiehlt die Einrichtung der Stelle eines Menschenrechtsbeauftragten, die unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt ist. Eine besondere arbeitsrechtliche Stellung ist nicht vorgeschrieben. Eine gewisse fachliche Unabhängigkeit ist ihm aber zu seiner Aufgabenerfüllung zuzugestehen.

Der Menschenrechtsbeauftragte ist dafür zuständig, die Umsetzung und Ausführung des Risikomanagements zu überwachen. Hierzu gehört unter anderem die Risikoanalyse (§ 5 LkSG) und Abhilfe- bzw. Präventionsmaßnahmen (§§ 6, 7 LkSG) zu überwachen. Ein umfassender Aufgabenkatalog fehlt im Übrigen.

Das Lieferkettengesetz sieht keine privilegierte arbeitsrechtliche Stellung für den Menschenrechtsbeauftragten vor, es besteht kein Sonderkündigungsschutz oder Benachteiligungsverbot. ■

FINDEN STATT SUCHEN –
JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt

Foto: deagreez/stock.adobe.com

Tipp: Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail **erhalten!**

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Teamleiter Personalmanagement (m/w/d)
FISCHER Weilheim GmbH & Co. KG
Weilheim
Job-ID 036768319

Personalsachbearbeitung (w/m/d)
Performa Nord
Bremen
Job-ID 036906651

Sachbearbeiter/-in Qualifizierung (m/w/d)
Bischöfliches Generalvikariat Aachen
Aachen
Job-ID 036685562

Leiter Personalbetreuung | Head of HR Business & Services (m/w/d)
HABA FAMILYGROUP
Bad Rodach
Job-ID 036768475

Sachbearbeiter Personal (m/w/d)
AIRTEC Pneumatic GmbH
Reutlingen
Job-ID 036691588

Führungskraft (m/w/d) im Gesundheitsmanagement/Arbeitsschutz
Wirtschaftsbetriebe Duisburg - AöR
Duisburg
Job-ID 036519631

Fachbereichsleitung Personal Kirchengemeinden (m/w/d)
Bischöfliches Generalvikariat Aachen
Aachen
Job-ID 036519623

Sachbearbeitung (w/m/d) in der Bezügeabrechnung
Performa Nord
Bremen
Job-ID 036906618

Personalsachbearbeiter (w/m/d)
Oberberg Klinik Rhein-Jura GmbH
Bad Säckingen
Job-ID 036555913

Senior Project Manager (m/w/d) HR Organisationsmanagement
SCHOTT AG
Mainz
Job-ID 036446243

Agile Coach und Personalentwicklung (m/w/d)
GRUNER AG
Wehingen
Job-ID 036478077

Teamleitung * Personalbetreuung / HR Business Partner
DAW SE
Ober-Ramstadt bei Darmstadt
Job-ID 036911319

Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **19. April 2023**

Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Online-Buchung
Bequem und direkt eine Anzeige nach Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?

Ihr Ansprechpartner:
Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791-557
stellenmarkt@haufe.de

Als größter öffentlicher Träger seiner Region betreibt der regional engagierte Gesundheitsverbund mehrere Tochtergesellschaften. Dazu gehören ein **Krankenhaus der Maximalversorgung** mit einem hochdifferenzierten Leistungsportfolio und ausgewiesenen Organzentren, weitere Standorte der Grund- und Regelversorgung, Pflege, Reha und Senioren bis zum Hospiz. Dies bedeutet eine umfassende Gesundheitsversorgung mit Alleinstellungsmerkmalen für das Einzugsgebiet von über 400.000 Einwohner:innen.

Mit annähernd 4.000 Mitarbeitenden gehört der Verbund zu den größten Arbeitgebern der Region, zeichnet sich durch ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsangebot auf dem eigenen Campus aus und erfreut sich einer hohen Mitarbeiterbindung. Trotz seiner Größe hat er sich aufgrund der regionalen Konzentration und der eng verzahnten Leistungsbereiche mit "kurzen Dienstwegen" ein positives Betriebsklima bewahrt - ein robustes Fundament für anstehende Change-Prozesse.

Führungsposition mit bedeutsamen Gestaltungsfeldern / Perspektive: HR Business Partner

Personalleiter (m/w/d)

Komplexträger der Spitzenversorgung in NRW

Ihre Verantwortung in der Personalleitung umfasst die Sicherstellung und Weiterentwicklung des gesamten Personalmanagements für den Verbund mit allen seinen Geschäftsfeldern und Tochtergesellschaften:

- Teamführung von 26 Mitarbeitenden mit Stellvertretung und mehreren Referent:innen, u.a. für BEM, Recruiting, Personalcontrolling und Recht
- Sie sind Ansprechpartner:in für die Führungskräfte in allen Personal-, Rechts- und Vertragsthemen
- Sie gewährleisten zusammen mit Ihrem Team die gesamte Personalverwaltung und -abrechnung, die Personalentwicklung und das -controlling sowie die Weiterentwicklung des Employer Branding
- Sie berichten an die Geschäftsführung, sind eingebunden in alle operativen und strategischen Unternehmensprozesse und beteiligen sich aktiv an deren Umsetzung
- Zu den bereits projektierten und auf einem guten Weg befindlichen Change-Themen gehören u.a. die Felder Recruiting, Digitalisierung und die Transformation der Abteilung zur HR Management Partner Organisation

Ihr Profil: Sie verfügen über einen akademischen betriebswirtschaftlichen, juristischen oder vergleichbaren Background, substanzielle Kenntnisse und Erfahrungen im Personalmanagement aus der ersten oder zweiten Führungsebene von Krankenhäusern, Klinikgruppen oder assoziierten Unternehmen. Sie sind es gewohnt, für starke Führungspersönlichkeiten in Medizin, Management und Pflege ein souveräner, empathischer wie auch durchsetzungsstarker Partner (m/w/d) zu sein. Durch Ihre Kommunikationsstärke und Ihr vorausschauendes, zielgerichtetes sowie lösungsorientiertes Arbeiten können Sie sich strategisch und operativ in allen personalrelevanten Themen im komplexen Feld des Gesundheitswesens sicher bewegen. Die Mitgestaltung eines etablierten, proaktiv handelnden Kommunalunternehmens verstehen Sie als Chance und Herausforderung? Dann möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen und berichten Ihnen gerne Näheres zu dieser Position.

Die Position bietet Ihnen eine facettenreiche Führungsaufgabe im Personalmanagement eines traditionsreichen und sich konsequent weiter entwickelnden Komplexträgers, der sich nach gründlichen Analysen heute in einer entschiedenen Phase der Veränderungsprozesse befindet und für die Herausforderungen der Zukunft sehr gut aufgestellt ist. Der öffentliche Gesellschafter steht robust zu dem Verbund und investiert nachhaltig. Und die Geschäftsführungsebene bietet eine transparente Kommunikationskultur, Know-How und Support gleichermaßen. Die Position ist vertraglich adäquat dotiert. Dies wird - abhängig von Ihrer Berufserfahrung und Qualifikation - individuell verhandelt. Die Region bietet ein mittelstädtisches Umfeld mit attraktiver Umgebung und hoher Lebensqualität.

Ihre ersten Ansprechpartner für die Position mit der Kennziffer **23031** sind Thomas Herr und Roland Liebig. Sie hatten weitergehende Informationen für Sie bereit und erläutern Ihnen gerne in einem ersten vertraulichen Gespräch Einzelheiten zur Position unter der Rufnummer **0221 474469 15** oder per E-Mail **bewerbung@bueroliebig.de**. Die Vertraulichkeit wird uneingeschränkt zugesichert.

büro:liebig - personalberatung im gesundheitswesen
Herwarthstr. 6 | 50672 Köln | tel 0221 474469 0 | www.bueroliebig.de

büro:liebig
personalberatung im gesundheitswesen

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

IM HAUFE STELLENMARKT

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

Attestpflicht am ersten Krankheitstag

Muss der Betriebsrat mitbestimmen, wenn der Arbeitgeber anordnet, dass Beschäftigte schon am ersten Tag einer Krankmeldung ein ärztliches Attest brauchen? Es kommt darauf an. In einer kürzlich veröffentlichten Entscheidung verneinte das Bundesarbeitsgericht dies.

BAG, Beschluss vom 25. November 2022, Az: 1 ABR 5/22, Vorinstanz: Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 3. Dezember 2021, Az: 12 TaBV 74/21

● Ab wann brauchen Beschäftigte eine ärztliche Krankschreibung? Und darf der Betriebsrat bei der Regelung einer Attestpflicht am ersten Krankheitstag mitreden? Arbeitnehmende müssen dem Arbeitgeber ihre Arbeitsunfähigkeit sofort mitteilen, eine ärztliche Bescheinigung ist üblicherweise erst nach drei Tagen Arbeitsunfähigkeit nötig. Dies ist der Regelfall, den § 5 Abs. 1 Satz 2 Entgeltfortzahlungsgesetz vorsieht. Dort findet sich jedoch auch (§ 5 Abs. 1 Satz 3 EFZG), dass der Arbeitgeber schon zu einem früheren Zeitpunkt berechtigt ist, ein ärztliches Attest zu verlangen. Nach gängiger Rechtsprechung darf er bereits ab dem ersten krankheitsbedingten Fehltag einen ärztlichen Nachweis fordern. Vorliegend entschied sich ein Arbeitgeber genau dafür: Er wies in mehreren Fällen Mitarbeitende schriftlich an, künftig schon am ersten Tag der Krankmeldung einen Arzt aufzusuchen und ein Attest vorzulegen. Der Betriebsrat ging dagegen vor, da er sich in seinem Mitbestimmungsrecht übergangen fühlte. Das BAG musste in der Sache entscheiden.

Der Fall: Krankmeldung durch ärztliches Attest ab dem ersten Fehltag

Der Arbeitgeber ist in diesem Fall ein Unternehmen für Krankenhausdienstleistungen. Seit dem Jahr 2018 erteilte er insgesamt 17 Beschäftigten die immer gleichlautende, schriftliche Anordnung. In dieser hieß es, dass der/die Mitarbeitende ab Erhalt des Schreibens verpflichtet sei, in Abstimmung zwischen dem Fachvorgesetzten und dem Personalleiter bis auf Widerruf jede Krankmeldung durch ein ärztliches Attest – und zwar vom ersten Fehltag an – im Service Center Personal nachzuweisen. Für den Fall, dass dieser Pflicht nicht nachgekommen werde, drohten arbeitsrechtliche Schritte.

Der zuständige Betriebsrat hatte diesen Anordnungen nicht zugestimmt und war der Meinung, dass er bei der Verpflichtung zur Vorlage eines Attestes am ersten Krankheitstag mitzubestimmen habe. Der Grund: bei den Anordnungen handele es sich um eine Maßnahme gemäß § 87 BetrVG, die das Ordnungsverhalten der Beschäftigten betreffe. Er verlangte daraufhin vor Gericht dem Arbeitgeber zu untersagen, Beschäftigte anzuweisen, bereits für den ersten Tag einer Erkrankung eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen, ohne dass hierüber zuvor mit ihm eine Einigung erzielt wurde.

Darf der Betriebsrat bei Attest-Regelungen mitbestimmen?

Der Betriebsrat machte geltend, dass sich der nötige, kollektive Bezug der Anweisungen des Arbeitgebers zur Krankschreibung aus dem gleichförmigen Inhalt sowie der Form der Anordnung

Illustration: Lea Dohle

an die Arbeitnehmenden ergebe. Dies sei gleichfalls aus dem jeweils zugrunde liegenden Verfahren einer vorherigen Abstimmung zwischen dem Fachvorgesetzten und dem Personalleiter ersichtlich. Ein weiteres Argument für den Betriebsrat war die Tatsache, dass der Arbeitgeber vor allem bei häufigen Kurzerkrankungen der Beschäftigten und bei hohen Fehlzeiten mit vielen Einzelfehltagen eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab dem ersten Fehltag verlangte.

Das Bundesarbeitsgericht kam zu einem anderen Ergebnis. In seinem Beschluss stellte es fest, dass der Arbeitgeber bei seiner Anordnung zur Attestpflicht am ersten Krankheitstag das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG nicht verletzt hat. Insofern waren die Voraussetzungen des Gremiums für den von ihm geltend gemachten Unterlassungsanspruch nicht gegeben.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG darf der Betriebsrat bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb mitbestimmen. Das BAG erklärte, dass die Forderung des Arbeitgebers nach der Vorlage eines ärztlichen Attestes für den ersten Tag einer Krankheit – so wie im konkreten Fall – richtigerweise das Ordnungs- und nicht das mitbestimmungsfreie Arbeitsverhalten der Beschäftigten betreffe.

Es wies darauf hin, dass Gegenstand des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG das betriebliche Zusammenleben und kollektive Zusammenwirken der Beschäftigten sei. Es beruhe darauf, dass diese ihre vertraglich geschuldete Leistung innerhalb einer vom Arbeitgeber vorgegebenen Arbeitsorganisation erbringen und deshalb seinem Weisungsrecht unterliegen. Das berechtige den Arbeitgeber dazu, Regelungen vorzugeben, die das Verhalten der Arbeitnehmenden im Betrieb beeinflussen und koordinieren sollen. Solche Maßnahmen bedürften der Mitbestimmung des Betriebsrats.

BAG: Keine Mitbestimmung des Betriebsrats bei Einzelfallentscheidungen

Der Betriebsrat habe jedoch nur dann auch ein Mitbestimmungsrecht, wenn tatsächlich ein kollektiver Tatbestand vorliegt. Hierfür müsse der Arbeitgeber Regeln aufstellen, die kollektive Interessen der Arbeitnehmer des Betriebs berühren und über eine ausschließlich einzelfallbezogene Rechtsausübung hinausgehen. Im konkreten Fall fehlte es laut BAG an diesem notwendigen kollektiven Tatbestand.

Wenn ein Arbeitgeber bereits am ersten krankheitsbedingten Fehltag gemäß § 5 Abs. 1 Satz 3 EFZG ein ärztliches Attest verlangt, berührt dies allein nicht schon die Interessen anderer Beschäftigten, stellte das BAG fest. Vielmehr stehe es grundsätzlich im nicht gebundenen Ermessen des Arbeitgebers, im Einzelfall die Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung bereits vor dem vierten Tag der Erkrankung zu verlangen. Das BAG bestätigte erneut seine bisherige Rechtsprechung, indem es betonte, dass ein sachlicher Grund dafür nicht nötig sei. Eine entsprechende Anweisung könne damit auch ausschließlich auf individuellen Besonderheiten des einzelnen Arbeitsverhältnisses beruhen.

Damit ein kollektiver Tatbestand gegeben sei, müssen die entsprechenden Anordnungen des Arbeitgebers zur Attestvorlage nach Angaben des BAG „regelhaft“ erfolgen. Der Arbeitgeber gestalte erst dann die betriebliche Ordnung in kollektiver Art und Weise, wenn er bei der Ausübung seines Bestimmungsrechts nach § 5 Abs. 1 Satz 3 EFZG zum Beispiel das Verlangen gleichermaßen gegenüber allen Arbeitnehmenden, gegenüber einer Beschäftigtengruppe oder zumindest immer beim Vorliegen von bestimmten Voraussetzungen geltend mache.

„17 Attestauflagen“: Kein kollektiver Tatbestand gegeben

Die Sichtweise des Betriebsrats, dass sich ein kollektiver Bezug vorliegend bereits aus der Gleichförmigkeit des Inhalts, der Form und des jeweils vorausgehenden Verfahrens einer Abstimmung zwischen dem Fachvorgesetzten und dem Personalleiter ergebe, überzeugte das BAG nicht. Damit habe der Arbeitgeber – für sich genommen – noch keine über eine einzelfallbezogene Rechtsausübung hinausgehende Regel aufgestellt. Hierfür komme es vielmehr entscheidend darauf an, dass das „Ob“ einer Geltendmachung dieses Bestimmungsrechts im Sinne von § 5 Abs. 1 Satz 3 EFZG im Unternehmen regelhaft erfolgt. Eine solche Regelung war bei den lediglich 17 „Attestauflagen“ für die Bundesarbeitsrichter nicht ersichtlich.

Ob der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht geltend machen kann, wenn der Arbeitgeber ein Attest ab dem ersten Tag verlangt, hängt also letztlich davon ab, ob es sich um regelhafte Anordnung gegenüber einer Vielzahl von Beschäftigten oder aber um Einzelfallentscheidungen handelt. Entscheidender Hinweis kann dabei auch die Anzahl der Anordnungen sein. Die „äußerst geringe Anzahl“ deutete für das BAG darauf hin, dass es sich um Einzelfallentscheidungen handelt, ohne kollektiven Bezug. ■

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN

Differenzierung bei Nachtzuschlägen
Tarifverträge dürfen für gelegentliche Nachtarbeit höhere Zuschläge vorsehen als für regelmäßige Nachtarbeit. Dies muss aber durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt sein (BAG, Urteil vom 22. Februar 2023, Az: 10 AZR 332/20).

Schutz von Datenrechtsbeauftragten
Datenschutzbeauftragte dürfen nach deutschem Recht nur aus wichtigem Grund abberufen werden. Dies ist europarechtskonform (EuGH, Urteil vom 9. Februar 2023, Rechtssache: C-453/21).

Verhandlungsgeschick ist kein Kriterium
Eine Frau hat für gleiche oder gleichwertige Arbeit Anspruch auf gleiches Entgelt wie männliche Kollegen. Besseres Verhandlungsgeschick kann kein Argument für unterschiedliche Bezahlung sein (BAG, Urteil vom 16. Februar 2023, Az. 8 AZR 450/21).

MEIKE JENRICH ist Redakteurin beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

Auf einen Kaffee mit …

Katrin Höftmann

Im Juli 2019 startete Katrin Höftmann als Head of People Development & Culture Central Region bei Tui. Seit 1. März ist sie dort Global Head of Talent Management und Performance Management. Mit uns sprach Katrin Höftmann im Februar noch über ihre Rolle als Personalentwicklerin und ihre neuen Aufgaben.

People Development war Ihr Arbeitsbereich. Worum geht es in Ihrer neuen Aufgabe?
Meine Aufgabe ist zum einen, ein globales Talent Management mit globalem Pool aufzubauen, zum anderen das Performance Management effektiver zu gestalten, für Mitarbeitende und Führungskräfte. Ein weiteres Thema ist, den Quereinstieg als Mittel gegen Fachkräftemangel zu stärken. Ich werde noch internationaler und strategischer arbeiten. Und ich glaube, ich werde ganz viel Neues on the job lernen.

Thema Lernen und Weiterentwickeln. Sie bieten bei Tui einige Entwicklungsprogramme an. Worauf liegt derzeit der Fokus?
Ein großer Schwerpunkt ist für uns Talentmanagement und -identifizierung. Es geht darum, Talente zu finden, aber auch zu halten und zu entwickeln – mit dem Ziel, von innen heraus Positionen zu besetzen. Zudem trainieren wir Beschäftigte derzeit zu Priorisierung, Internationalisierung und der Umgang mit Komplexität und Datenaufbereitung.

Wie ermöglichen Sie Mitarbeitenden, im Arbeitsalltag zu lernen?
Wir haben bei Tui eine fixe Lernzeit eingeführt, mindestens 40 Stunden im Jahr. In Mitarbeitergesprächen soll über Lernbedarfe und -wünsche gesprochen und geplant werden. Prinzipiell lernen unsere Mitarbeitenden selbstgesteuert, aber natürlich auf den Arbeitsbetrieb abgestimmt. Im Reisebüro etwa werden dafür Randzeiten genutzt. Meine Erfahrung ist auch: Die Beschäftigten mögen kurze Sessions als Lernformate.

Sie haben selbst einige Zusatzqualifikationen im Bereich Coaching und Gruppendynamik. Was hat Sie dazu motiviert?
Mich treibt an, Menschen auf ihrem Weg zu begleiten. Dafür muss auch ich mich weiterentwickeln und meine Toolbox erweitern, etwa neue Gesprächstechniken erlernen oder mehr über Gruppendynamiken erfahren, um die Entwicklung und Veränderung von Teams besser unterstützen zu können.

Mögen Sie Veränderung?
Ja, ich finde Changeprozesse unglaublich spannend. Sich dafür zu interessieren und weiterzubilden, ist vielleicht auch ein Must-have als Personalentwicklerin.

Abseits aller Arbeit in der Touristikbranche: Wo machen Sie selbst am liebsten Urlaub?
Im Frühjahr geht es mit der Familie meist in die Sonne, gerne auch in ein Hotel. Im Sommer machen wir dann Natururlaub und wollen etwas erleben. Darum sind wir auch mit dem Camper unterwegs.

So mag ich den Kaffee:

- Espresso ○
- schwarz und stark ○
- mit etwas Milch ○
- mit viel Milch ☒
- Milch mit Kaffee ○
- ungesüßt ○
- mit Pflanzenmilch ○
- mit wenig Zucker ○
- mit viel Zucker ○
- gerne auch Tee ○

Pinsel: Brusheezy.com

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für HR- oder Immobiliensoftware – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf Softwarevergleich.de

Softwarevergleich.de
Ihr Software-Anbieter-Anbieter

Für eine Welt, in der Talent sich frei entfalten kann.

Workday. For a changing world.™

Am Arbeitsplatz wird heute mehr Agilität und Flexibilität verlangt als je zuvor. Deshalb ändern sich die Fähigkeiten, die Ihr Team benötigt, ständig. Unterstützen Sie Ihre Belegschaft bei der Karriereplanung – mit Workday, dem Finanz-, HR- und Planungssystem für eine Welt im Wandel.

© 2023 Workday, Inc. Alle Rechte vorbehalten. WORKDAY, die Workday-Logos und „WORKDAY. FOR A CHANGING WORLD." sind Marken der Workday, Inc. Andere Marken und Produktnamen sind Eigentum der jeweiligen Inhaber.

workday.