

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

09 2020

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
Mitarbeiter-
befragung

Moneten, Mindset und Moral

WAS DIE CORONA-KRISE MIT VERGÜTUNGSSTRUKTUREN MACHT



18 Euro G 21212 ISSN 0341-4698 Art.-Nr. 07698009



+++ **Standpunkt:** Verschwörungstheorien im Unternehmen +++ **Round Table:** Benefits auf dem Prüfstand +++ **Recht:** Fragen zum Insolvenzgeld +++ **Case Study:** HR-Software in der Diakonie

Entwicklungsland Deutschland – warum die duale Berufsausbildung unbedingt eine digitale Revolution braucht

„Der digitale Wandel ist in vollem Gange. Die technologischen Entwicklungen sind rasant und verändern die Art wie wir uns informieren, aber auch die Art, wie wir arbeiten. Diskutieren Sie gemeinsam mit mir auf dem DALK 2020, warum die duale Berufsausbildung unbedingt eine Revolution braucht, damit Deutschland international konkurrenzfähig bleibt.“

Kai Diekmann

Ehem. Chefredakteur der BILD
und Referent auf dem DALK 2020

Jetzt Frühbucherpreis
von nur **999 €** statt **1.299 €**
bis zum 30.09.2020 sichern!

5. Deutscher Ausbildungsleiterkongress 2020

Eine Veranstaltung von:

EDUCATION | EVENTS

Exklusiver
Gesundheits-
partner:



Platin-Partner:



Gold-Partner:



Medien-Partner:



easySoft:



VOCANTO

AEVO DIGITAL

prüfungs.tv



persis

High-Level
Human Resource Software

Keine falsche Bescheidenheit



Ein gewisser Sinn für Volksnähe schadet im Personalwesen sicher nicht. Doch nicht immer sollte das sprichwörtliche Gebot des Volksmunds für amtsfrohe HRler handlungsleitend sein. Zum Beispiel, wenn's ums liebe Geld geht: Die landläufige Formel, darüber spreche

man nicht, mag von teutonischer Zurückhaltung zeugen; gestandene Personalerinnen und Personaler bringt diese Maßgabe allerdings nicht vorwärts. In HR gehört es dazu, über Geld zu reden. Und zwar zugleich diskret und gut informiert.

Nun hat die Corona-Pandemie etablierte Gehaltsstrukturen im zurückliegenden halben Jahr schon empfindlich durchgerüttelt. Sie wird dies in Anbetracht zu erwartender wirtschaftlicher Verwerfungen weiterhin tun. In der Krise stehen keine Bonusrunden mehr auf dem Plan, sondern Gesundheit, Existenzsicherung und Stabilisierung. Das breit eingesetzte Mittel der Kurzarbeit drückte die Bruttolöhne im zweiten Quartal im Schnitt um 2,2 Prozent – in den vergangenen zehn Boom-Jahren hatte die durchschnittliche Lohnsteigerungsrate noch bei 2,57 Prozent gelegen.

Die Gürtel werden also quer durch die Wirtschaft enger geschnallt; die Anschnallgurte der Achterbahn, die Corona für viele Unternehmen mitbringt, ebenfalls. Nicht selten heißt es schlicht: Augen zu und durch! So ungewiss und mächtig ist all das immer noch, dass man sich fragt, wo denn die viel beschriebene neue Normalität bleibt. In erster Linie ist dies alles, nun ja: neu. Und bleibt es wohl auch noch eine Weile.

Welche Folgen die Krise für Compensation & Benefits hat, haben wir mit acht renommierten Fachexperten und -expertinnen diskutiert und für die HR-Praxis in einem 16-seitigen Schwerpunkt herausgearbeitet (ab Seite 24). Keine Sorge: Dessen Erkenntnisse unterliegen keinem Schweigegelübde. Tauschen Sie sich dazu gern mit Fachkolleginnen und Beratern aus, gleichen Sie Ihre Erfahrungen und Schlussfolgerungen untereinander ab! Diskret und gut informiert, versteht sich.

Cliff Lehnen
Chefredakteur

**Freiraum
schaffen für
das was zählt:
IHRE MITARBEITER**

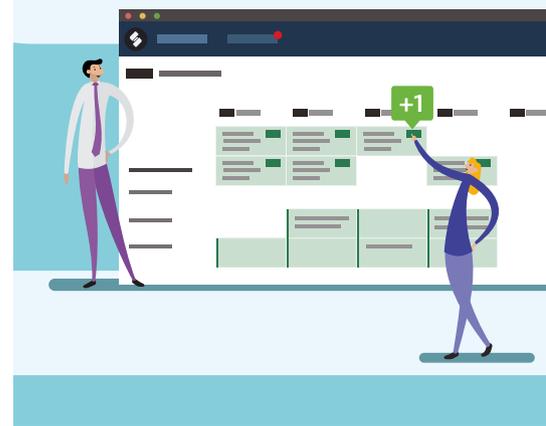
HR-Routineprozesse mit
Personio erledigen

www.personio.de/freiraum



PERSONALWIRTSCHAFT 09_2020

3	EDITORIAL	Über Geld darf in HR gerne geredet werden
6	STILKRITIK	Warum entlohnen wir systemrelevante Arbeit nicht besser?
7	ZAHLEN, BITTE!	Soziale Ungleichheit und die Corona-Pandemie
8	EINBLICK	Viele Menschen arbeiten unter ihrem Qualifikationsniveau
10	STANDPUNKT	Wie HR mit Verschwörungstheoretikern umgehen kann
	HR & ICH	
12	ZOOM	Pflegekräfte brauchen keine Boni, sondern einen Strukturwandel
14	PRAXISTRANSFER	Die Bedeutung des Umweltbewusstseins von Unternehmen
16	LEBENS LAUF	Petra Ricarda Groth von der Alloheim Senioren Residenz im CV-Portrait
18	FOKUS	Umschulungen in Coding-Bootcamps
20	CASE STUDY	Führungskräfteentwicklung bei der BPW Bergische Achsen KG
	TITEL: COMPENSATION & BENEFITS	
24	ANALYSE	Die Pandemie verlangt Fingerspitzengefühl
28	INTERVIEW	Christa Stienen über Gehaltsfragen in Krisenzeiten
30	ROUND TABLE	Acht Experten sprechen über neue Gehaltssysteme und -strukturen
36	FACHBEITRAG	Gesetzliche Regelungen bei Gehalts- und Bonuskürzungen
38	AUSBLICK	Wie verändern sich Vergütungsmodelle durch Corona langfristig?
	RECHT & POLITIK	
40	INTERVIEW	Daniel Graewe über die Vorteile von Werkverträgen
42	FACHBEITRAG	Was Sie zum Insolvenzgeld wissen müssen
44	SKURRILER FALL	Der Staat übernimmt nicht jede Shopping-Rechnung
	TECHNIK & TOOLS	
46	CASE STUDY	Die Diakonischen Werke Württemberg haben ihre Payroll digitalisiert
49	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
50	STUDIE	Diese Fortbildungsmodelle sind zukunftsweisend
52	STUDIE	Warum manche Arbeitnehmer ständig für Kollegen erreichbar sind
	EVENT & SZENE	
56	EVENTS	Das erwartet Sie in der HR-Week der ZPE-Virtual
57	NEWS	Judith Wiese ist neue Personalchefin bei Siemens
58	SESSELWECHSEL	Margareta Nussbaum ist die neue Personalvorständin bei Athlon
59	NACHGEFRAGT	Chrisoula Angelidou erste Wochen bei Lyreco Deutschland
60	BÜCHER	Kommunikation ist der Schlüssel zu (fast) allem
62	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
64	RÜCKSCHAU	Was vom Heft übrig blieb
65	VORSCHAU	Auf diesen Lesestoff können Sie sich im Oktober freuen
65	IMPRESSUM	
66	BLICK VON AUSSEN	Gute Führung zeichnet sich durch Selbstreflexion aus



Studentische Aushilfskräfte online buchen.

Einsatzplanung live in unserem Kundenportal.

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

- **Flexibel:** Jederzeit und ortsunabhängig erreichbar.
- **Schnell:** Deutlich verkürzte Besetzungszeit.
- **Einfach:** Intuitiv bedienbarer Online-Service.

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



16

Foto: CoelhiColor



28

Foto: Emanuel Bloedt



66

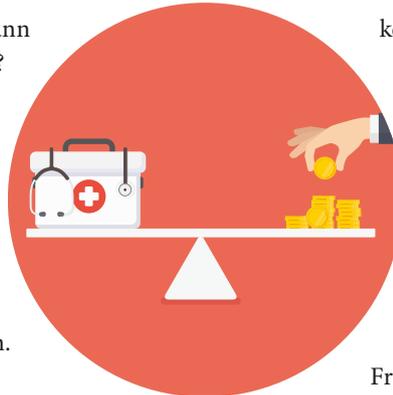
Foto: Yannik Markworth

Ungleichheit bis es kracht

Im Frühjahr gab es viel Applaus für systemrelevante Arbeit. Jetzt ist es Zeit, sie auch systemrelevant zu entlohnen. Sonst will sie bald niemand mehr machen.

VON TIM STAKENBORG

► Warum ändert sich immer erst dann etwas, wenn der Schuh zu sehr drückt? Menschen und Gesellschaftssysteme tun sich schwer damit, sich zu verändern. Der Grund: Wir sind und bleiben Gewohnheitstiere. Selbst wenn wir uns unserer Schwächen bewusst sind oder sie deutlich aufgezeigt bekommen, braucht es – mal mehr, mal weniger – Zeit, bis wir uns ändern. Wenn wir es denn überhaupt tun.



Die erste Hochphase der Corona-Pandemie hat im März und April gezeigt, wie schnell und tiefgreifend Veränderung möglich ist, wenn der Leidensdruck hoch ist und ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Anschließend zeigte sich ebenso deutlich, wie schnell Mensch und System wieder Richtung Komfortzone driften, wenn die Wichtigkeit und Dringlichkeit zur Veränderung sinken. Sichtbar wird dies beispielsweise an der Vergütungsdebatte, welche die Pandemie angestoßen hat: Systemrelevanten Berufen wie Pflegenden, Kassierern, Zugführerinnen, Busfahrern und vielen anderen wurde im Frühjahr besondere Aufmerksamkeit zuteil. Plötzlich war es en vogue, denjenigen zu applaudieren, die sonst im Schatten stehen.

Im Nachgang hat das etwas von „Opium für die Systemrelevanten“, denn nicht nur der Applaus ist verhallt – auch die zum Höhepunkt der Krise von vielen Seiten geforderte bessere Entlohnung blieb weitgehend Schall und Rauch (siehe die Seiten 12 und 13). Dabei sind die schlechten Arbeitsbedingungen in den systemrelevanten Branchen und die niedrige Bezahlung der Fachkräfte seit Jahren bekannt. Verwunderlich ist, dass sich wenige Monate nach dem allgemeinen Beifall kaum jemand mehr dafür interessiert – das altbekannte Problem Fachkräftemangel fällt in verschärfter Form zurück in die Personalabteilungen.

Lediglich Mitarbeitende in der Altenpflege können sich auf eine geringe einmalige Bonuszahlung freuen – aber auch nur, weil sie deutlich weniger verdienen als die ebenfalls nicht auf Rosen gebetteten Krankenpflegerinnen und Kran-

kenpfleger. Es gibt auch Kliniken und Krankenhäuser, die ihrem Pflegepersonal einen freiwilligen einmaligen Corona-Bonus zahlen. Der fällt zwar meist niedriger aus als die von Gesundheitsminister Spahn genannten bis zu 1500 Euro, zeigt aber den guten Willen und das Verständnis für die Forderungen der Belegschaft nach mehr Geld, die in vielen europäischen Ländern laut werden. In Frankreich etwa haben Pflegekräfte landesweit Mitte Juni für eine allgemeine Lohnerhöhung um 300 Euro für Pflegeberufe demonstriert.

Es geht hierbei nicht nur um die Wertschätzung von strukturell wichtigen Berufsgruppen, sondern auch um die Anerkennung, die wir dem gesellschaftlichen Zusammenleben im Ganzen zuteilwerden lassen. Wir alle sind auf hilfsbereite, gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte in den öffentlichen Verkehrsmitteln, in Supermärkten, Kindergärten, Polizeidienststellen oder Pflegeeinrichtungen angewiesen. Ihren Job auch finanziell aufzuwerten ist ein Kraftakt – doch er ist überfällig. Die Politik aber verschiebt das Problem. Zum Beispiel, indem sie niedrige Löhne durch Hilfspakete oder Lohnaufstockung auffängt (lesen Sie dazu auch die Seiten 25 bis 28).

Auch Benefits, deren Etablierung Corona unterstützt hat und mit denen Arbeitgeber um neue Mitarbeiter werben, helfen diesen Berufsgruppen nicht. Im Homeoffice oder von unterwegs arbeiten kommt für sie nicht infrage. Sie erhalten keine moderne IT-Hardware oder geldwerte Nebenleistungen (siehe auch die Seiten 30 bis 35).

Viele Beschäftigte in diesen Branchen sind zurecht unzufrieden. Das wird sich auf ihre Moral und Leistungsbereitschaft niederschlagen, und es wird das Recruiting von Nachwuchskräften weiter erschweren. Eine Chance für wertschätzende Unternehmen: Greifen Arbeitgeber jetzt ein, können sie dies nicht nur als Argument für ihr Employer Branding nutzen, sie würden auch im Recruiting profitieren – und nebenbei einen Beitrag zu mehr Gleichheit und Fairness in der Gesellschaft leisten. ■

Gerecht oder ungerecht?

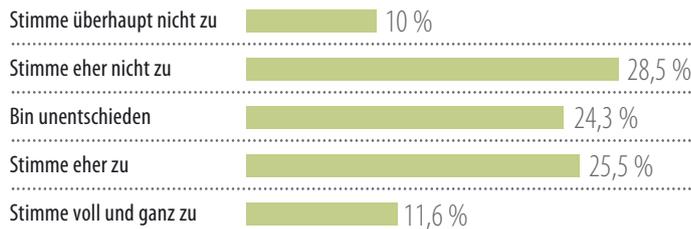
Gehaltstabellen machen die unterdurchschnittliche Entlohnung vieler systemrelevanter Jobs deutlich. Gleichzeitig verändert die Corona-Pandemie den sozialen Gerechtigkeitssinn der Menschen.

Quelle: Befragung des Forsa Haushaltspanels im Mai und Juni 2020, Teil des Forschungsprojekts Eval-WAP 2, im Auftrag von RWI, ZEW, IOR und der Universität Potsdam, N=5966



Soziale Frage versus Klimaschutz

Frage: Bei den Wirtschaftshilfen sollte vor allem darauf geschaut werden, dass es sozial gerecht zugeht. Klimaschutz muss dahinter zurückstehen.



Das große Gefälle

Übersicht über Gehälter in ausgewählten systemrelevanten Berufen



Beruf	Median Gehälter
Chefarzt/-ärztin	142 557
Oberarzt/-ärztin	121 083
Facharzt/-ärztin	80 378
Apotheker/in	54 170
Online-Redakteur/in	40 411
Krankenpfleger/in	38 554
Erzieher/in	36 325
Heilerziehungspfleger/in	35 852
Pharmazeutisch-technische/r Assistent/in	35 280
Altenpfleger/in	32 932
Arzthelfer/in	31 030
Pharmazeutisch-kaufmännische/r Assistent/in	28 698
Berufskraftfahrer/in	29 616
Einzelhandelskaufmann/-frau	28 126
Kassierer/in	26 824

Quelle: Gehalt.de, 2020, Grundlage von 12.400 Datensätzen



- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

- KERN Virtual™**: Online-Live-Training
- KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
- KERN Sprachlern-Apps**

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73-90

info@kerntraining.com

Über 60 KERN AG Training Schulungszentren weltweit, unter anderem in

Amsterdam · Berlin · Düsseldorf · Eindhoven · Frankfurt am Main · Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Köln · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York · Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien



Sie könnten mehr

Ein rundes Fünftel der Beschäftigten in Deutschland hat einen Job unterhalb des eigenen Qualifikationsniveaus. Manche wollen es so, viele haben keine Alternative. So oder so könnte in der Förderung Überqualifizierter großes Potenzial liegen.

► Vielleicht kennen Sie die Geschichte des Taxi fahrenden syrischen Arztes. Sie hat ja, anders als ihr Protagonist, Karriere gemacht. Weniger populär ist das Beispiel des Bäckermeisters, der in der Lagerlogistik schuftet, um nicht mehr jede zweite Hälfte der Nacht zur ersten des Tages machen zu müssen. Oder das der Diplom-Pädagogin, die sich als Erzieherin verdingt, weil sie sich mit Kindern beschäftigen will statt mit Verwaltungsdingen. Beide finden in einem Bericht Erwähnung, in dem das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) das Phänomen der Überqualifikation von Arbeitnehmern in Hessen beleuchtet.

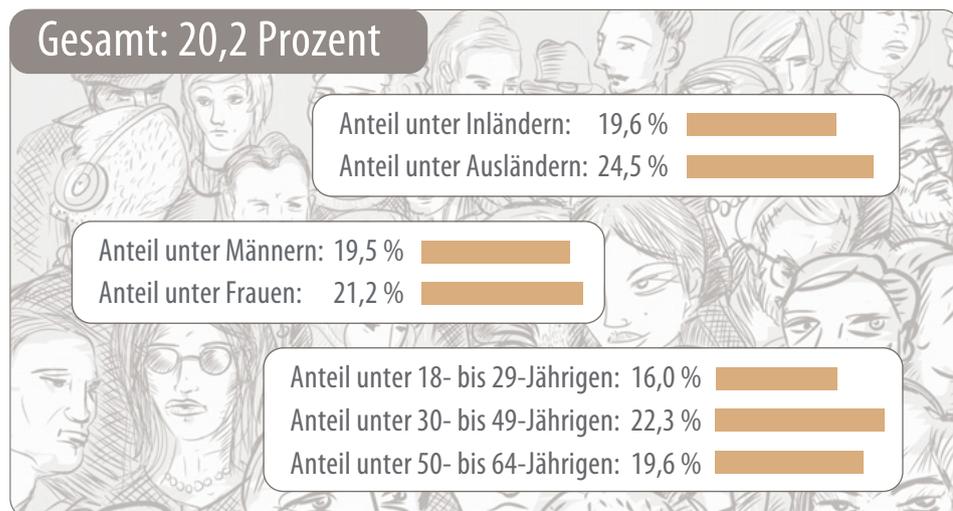
Demnach verrichten rund 20 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in dem Bundesland einen Job unter Ausbildungsniveau. Die Zahl hat insofern nationales Gewicht, als sie laut Co-Autorin Carola Burkert den Vergleichsgrößen in anderen Regionen der Republik mehr oder weniger ähnelt. Sie basiert auf einer Sonderauswertung statistischer Daten der Bundesagentur für Arbeit und lässt sich nicht auf Menschen mit respektive ohne Migrationshintergrund herunterbrechen. Wohl aber auf In- und Ausländer.

Letztere haben es laut Bericht nicht leicht: Ein weit überdurchschnittlicher Teil von ihnen (in Hessen 23,5 Prozent) hat gar keine

formale Qualifikation. Und jene, die eine Berufsausbildung oder einen Hochschulabschluss mitbringen, sind relativ häufig unterbeschäftigt (24,5 Prozent). Denn das 2012 geltende Anerkennungsgesetz – das Ausländerinnen und Ausländern das Recht gibt, ihren Abschluss auf Gleichwertigkeit mit dem deutschen Referenzberuf prüfen zu lassen – mag ihre Jobaussichten verbessert haben, wie Burkert sagt. Dennoch könnten viele Zugewanderte ihre in der Heimat erworbenen Kompetenzen hierzulande nicht verwerten. Etwa weil Arbeitgeber an sprachlicher Eignung oder Bleibedauer zweifeln oder weil den Suchenden eine für die Stelle unverzichtbare Teilqualifikation fehlt.

Fast zeitgleich zum IAB-Bericht erschien kürzlich eine Studie der Bertelsmann-Stiftung. Der Titel „Niedriglohnsektor – Sackgasse statt Sprungbrett“ verheißt aufstiegswilligen Überqualifizierten wenig Gutes (wobei Berufseinkommen und -anforderung nur bedingt korrelieren). Allerdings erkennt Burkert in der von Pandemie, Fachkräftemangel und Digitalisierung geprägten Lage „großes Potenzial“, auch für Arbeitgeber. Sie rät dazu, Kurzarbeit mit der Weiterbildung unter Wert tätiger Mitarbeiter zu kombinieren. (nr) ■

Anteil der für ihren Job überqualifizierten beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Hessen:



Basis: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (ohne Auszubildende) in Hessen im Alter von 18 bis 64 Jahre
Bemessungszeitpunkt: 30. Juni 2019
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Hessen

Faktenresistent im Unternehmen

Laut einer aktuellen Umfrage sind 34 Prozent der Menschen der Auffassung, dass die deutschen Medien ihnen die Wahrheit über das Coronavirus vorenthalten. Mitarbeitende, die diesen und ähnlichen Verschwörungstheorien anhängen, schaden auch Unternehmen.

► Heute, da Fehlinformationen ungefiltert ein Millionenpublikum erreichen, haben moderne Legenden ihre Unschuld verloren. Professionalisiert und kommerzialisiert sind sie begrifflich zu ebenso geschlossenen wie postfaktischen Weltbildern mutiert. Evidenzfreie Ansichten haben sich besorgniserregend tief in unsere Gesellschaft geätzt. Vielleicht kennen auch Sie in Ihrem Umfeld jemanden, der oder die an QAnon, Adrenochrom, 5G-Netz-Schädlichkeit, Chemtrails, Reptilien im Kanzleramt oder Flat-Earthers glaubt.

Als Entscheider mit Personalverantwortung dürfen wir uns nicht länger von der Absurdität und den augenfälligen politischen Folgen von Fake News und Verschwörungstheorien hypnotisieren lassen, sondern müssen handeln.

① Was Verschwörungstheorien anrichten können

Denn leider bleibt es längst nicht mehr bei wirren Erzählungen in digitalen Echokammern – wenn sich die Grenzen dessen, was gesagt werden kann, verschieben, hat dies unweigerlich Konsequenzen für das Handeln. Und es hat Folgen für die Sicherheit in

Unternehmen weltweit. Manchmal werden Waffen gehortet, Behördenmitarbeiter angegriffen, Unternehmenseigentum beschädigt, Angestellte bedroht, ja selbst vor Mord schrecken manche nicht zurück: In Georgensmünd in Bayern erschoss 2016 ein sogenannter Reichsbürger einen SEK-Beamten, weil er an den Ausbruch des dritten Weltkriegs glaubte. Vier Jahre später ermordete im hessischen Hanau ein rechter Verschwörung Anhänger zehn Mitbürger, da er davon überzeugt war, die Republik werde von Migranten übernommen.

Diese Beispiele illustrieren, dass von vereinzelt Verschwörungsgläubigen seit Jahren schwerste kriminelle Gefährdungen ausgehen. Beunruhigend sind auch Ergebnisse wissenschaftlicher Studien, die belegen, dass eine Tendenz Verschwörungen zu glauben, mit der Wahrscheinlichkeit einhergeht, Gewalt zu befürworten oder diese selbst auszuüben.

② Bedrohung von innen und außen

Dieser Aspekt gewinnt für Unternehmen umso mehr an Relevanz, wenn man berücksichtigt, dass Interne über ihre Verfügungsberechtigungen,

Zugriffsmöglichkeiten und ihr Insiderwissen mehr Schaden als Externe verursachen können. Das Fürsorgerecht des Arbeitgebers ist hier gefragt, um Mitarbeiter vor Menschen mit Gewaltneigung zu schützen.

Der Gefahr, als Unternehmen durch externe Fake-News oder Verschwörungsmethoden Schaden zu nehmen, begegnen risikosensible Manager bereits heute angemessen über eine entsprechende Ausweitung des digitalen Monitorings der Unternehmenskommunikation. So kann beispielsweise ein Netzbetreiber Falschinformationen wie „Corona wird durch 5G-Sendemasten ausgelöst“ als relevant erkennen und präventive Maßnahmen umsetzen. Bisher weniger im Fokus ist der Problemkomplex der internen Verschwörungsgläubigen, sei es im Bewerberpool oder im Unternehmen selbst.

③ Deckt die Meinungsfreiheit alles?

Gerade in einer sich ausdifferenzierenden modernen Arbeitswelt können Mitarbeiter, die sich von einer faktenbasierten Denkweise verabschiedet haben, eine toxische Wirkung entfalten. Möchte man ihren Einfluss im Unternehmen eindämmen, erge-

ben sich reale juristische Einschränkungen. So etwa durch das Gebot der Nichtdiskriminierung von Weltanschauungen auf Grundlage des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und den Schutz der engeren persönlichen Lebensbereiche gemäß dem Grundgesetz (allgemeine Persönlichkeitsrechte) und dem Bundesdatenschutzgesetz.

Die Möglichkeiten, im Recruiting-Prozess Verschwörungsgläubige zu identifizieren, sind also aufgrund der Rechtslage für die Personalabteilung begrenzt. Bei angestellten Mitarbeitern kann das Management hingegen informell auf eine breitere Faktenbasis bezüglich Verhalten, Äußerungen, Veränderungen oder einschneidenden Lebensereignissen zurückgreifen.

④ Die Zeichen früh erkennen

Für den sachgerechten Umgang mit Verschwörungsgläubigen im Unternehmen ist meiner Meinung nach vor allem charakterliche Eignung und Personalführungskompetenz des Ma-

agements ein ausschlaggebender Faktor.

Die Fähigkeit, Menschen zugewandt, interessiert, empathisch zu begegnen und sie mit hoher sozialer Kompetenz zu begleiten, ermöglicht es, die Warnzeichen eines Abgleitens in Verschwörungserzählungen und Radikalisierungen zu erkennen.

Aufgrund ihrer immanenten Wesensart verstärken Krisen, wie nun die Corona-Pandemie, existierende Wandlungsprozesse und polarisieren Meinungsbilder. Daher ist es gerade in solchen Zeiten wichtig, dass Personalverantwortliche nahe an ihren Teammitgliedern sind, um deren psychische Verfassung im Auge zu behalten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter driften nicht aus dem Nichts ab. Es gilt, auf die Warnzeichen zu achten: das Durchlaufen von Lebenskrisen, besonderer Geltungsdrang, pauschalisierendes Verhalten und mangelnde Unsicherheitstoleranz. Auch wenn sich die sozio-psychologische Erforschung von Verschwörungserzählungen erst in den Anfängen befindet, gibt uns die Wissenschaft jetzt schon Hinweise, anhand derer man erkennen kann, ob Menschen dazu neigen, Verschwörungstheorien zu glauben.

⑤ Es geht uns alle etwas an

Verschwörungsmymen weisen oftmals diskriminierende Facetten auf, bedienen diskriminierende Stereotypen oder bauen gezielt Hass gegen soziale Gruppen auf. Die Grenzen der gesetzlich vorgeschriebenen Toleranz sind erreicht, wenn der oder die Verschwörungsgläubige aufgrund der Glaubensverfasstheit die Arbeit nicht mehr angemessen ausführt, diese verweigert oder mit den Glaubensgrundsätzen vermischt. Auch wenn die Person Verhalten an den Tag legt oder sich während der Arbeitszeit missionarisch betätigt.

Da konfrontatives Begegnen und Faktenchecks Verschwörungsgläubige fast nie erreichen, stellt der Umgang mit ihnen eine ganz besondere Herausforderung für Personal- und Sicherheitsverantwortliche dar. Im Umgang mit Verschwörungsgläubigen im Unternehmen kann es daher zielführend sein, sich dem zuzuwenden, was für den Gläubigen am Anfang seiner oder ihrer Reise in die Fantasiewelten stand: emotionale Verfassung, individuelle Lebenssituation, Denkmuster oder Gefühle von Kontrollverlust.

Auf einen Teil dieser Faktoren können wir als Führungspersonal Einfluss nehmen, uns dem Mitarbeiter zuwenden und dazu beitragen, dass eine Radikalisierung und Gefährdung für das Unternehmen ausbleiben. ■

AUTOR

Lars D. Preußner, Geschäftsführender Gesellschafter,
Laurentium GmbH, Berlin, lars.preusser@laurentium.com

Ein schwacher Trost namens Bonus

Statt einmalige Prämien wünschen sich systemrelevante Beschäftigte höhere Gehälter und grundlegend bessere Arbeitsbedingungen. Neben Politik und Gesellschaft hat wohl auch HR zu lange weggeschaut.

VON WINFRIED GERTZ

► Daheim arbeiten, ermäßigt ins Fitnesscenter, stets das neueste Smartphone: Wollen Unternehmen Fachkräfte gewinnen, locken sie mit geldwerten Nebenleistungen (siehe Seite 30 bis 35). Doch dass im Corona-Lockdown die Versorgung von gut 80 Millionen Menschen nicht kollabierte, ist weniger den für gewöhnlich hofierten Maschinenbauingenieuren, Informatikern und Betriebswirten zu verdanken, sondern eher Lagerarbeitern, Kassiererinnen und Paketkurieren sowie Lastwagen-, Tram- und Busfahrern, Verkäuferinnen und Erntehelfern. Auch der immense Einsatz Tausender Alten- und Pflegekräfte, Erzieherinnen und Pädagogen hielt die befürchteten Konsequenzen in relativ engen Grenzen.

Mit einem Mal sahen sich viele Beschäftigte als „Helden des Alltags“ geadelt. Bundespräsident Walter Steinmeier mahnte die Bevölkerung via Fernsehen, sich auch nach der Krise daran zu erinnern, was die „unverzichtbare Arbeit“ in Krankenhäusern und Altenheimen, in Kitas und Schulen „uns wirklich wert sein muss“. Unverzichtbar, aber auch unterbezahlt, zudem überarbeitet zu sein, dieser für die Betroffenen so unangenehme und für alle anderen so peinliche Widerspruch schien seiner Auflösung ein kleines Stückchen nähergekommen zu sein.

Doch die Zwischenbilanz ernüchtert: Von den Balkonen wird längst nicht mehr geklatscht, und der versprochene Corona-Bonus kommt bei vielen Arbeitnehmern nicht an. Weil Betriebe alles zusammenkratzen, um eine drohende Insolvenz abzuwenden, gehen Mitarbeiter leer aus oder werden mit kleinen Beträgen abgespeist. Und von der ursprünglich für alle Pflegekräfte vorgesehenen staatlichen Prämie sollen nun lediglich Altenpfleger profitieren. Sie würden noch schlechter entlohnt als ihre Kollegen in Kli-

niken, so die kuriose Begründung. Nach dieser Logik stünde den Beschäftigten am Krankenbett eher ein stattlicher Aufschlag zu. Denn gegenüber einem angestellten Klinikarzt ist ihr Einkommensrückstand enorm (siehe Seite 7).

Die Situation ist nicht neu, aber selten wurde sie so sichtbar wie zuletzt. Der Widerspruch frustriert viele: Während systemrelevante Beschäftigte trotz hohen Infektionsrisikos ihren Aufgaben in engem Kunden- und Patientenkontakt nachgingen, konnten viele besser verdienende und von ihren Arbeitgebern stärker umsorgte Büroangestellte und Fachkräfte anderer Branchen vor Ansteckung geschützt und ohne lästige Fahrt zur Arbeit zuhause arbeiten. Für sie ging laut einer aktuellen Benefit-Umfrage von Kienbaum der Wunsch in Erfüllung, Arbeitszeit und -ort gewissermaßen frei wählen zu können.

Es gibt genug Ideen, wie die Gerechtigkeitslücke zu schließen sein könnte: Wenn Mitarbeiter aus Controlling, Sales oder IT dank Homeoffice etwa fünf Stunden pro Woche fürs Pendeln einsparen, warum sollte der Monteur am Band oder die Verkäuferin nicht exakt jene Stunden kürzertreten oder zusätzlich vergütet bekommen? Selbst wenn sie noch unausgegoren anmuten, könnten solche Anstöße ein Anfang sein, um die auseinanderklaffende Wertschätzung dieser und jener Gruppe von Beschäftigten zu überwinden.

Aber die Kritik reicht weiter: Lenken einmalige Zahlungen nicht ebenso vom Kern der Sache ab wie der gut gemeinte Applaus? Liegt das Problem nicht vielmehr in den Arbeitsbedingungen Millionen Beschäftigter, der tariflichen Entkopplung und einer Ökonomisierung jener Arbeitsbereiche, die wie die Daseinsvorsorge vor dem Renditedenken geschützt werden müssten?





Worum geht es?

Der tarifliche Hebel kann keine Wirkung entfalten

Um die Tätigkeiten in systemrelevanten Bereichen substanziell aufzuwerten, greifen Benefits und einmalige Boni zu kurz. „Pflegekräfte, Paketkuriere sowie die Beschäftigten in Fleischindustrie und Handel müssen nicht nur besser bezahlt werden“, sagt Professor Gerhard Bosch, Arbeitssoziologe an der Universität Duisburg-Essen und Senior Fellow der Hans-Böckler-Stiftung. „Zweifelsfrei verdienen sie auch deutlich bessere Arbeitsbedingungen.“

Der wirkungsvollste Hebel, um diese Ziele zu erreichen, sind eigentlich Tarifverträge. Doch gerade in den personalintensiven Tätigkeitsfeldern wie Handel und Pflege sind die Beschäftigten gewerkschaftlich schwach organisiert. Pflegeberufe sind laut Bosch zudem „historisch gebrandmarkt als familiärer Zuverdienst“ für Frauen. Seine These: „Wie andere Beschäftigte in systemrelevanten Berufen scheuen sie sich davor, mehr Geld und bessere Arbeitsbedingungen einzufordern.“

Und die Tendenz bei der Tarifbindung ist immer noch absteigend. Nicht nur private Pflegedienste stemmen sich Bosch zufolge gegen einen allgemein verbindlichen Tarifvertrag. Ähnliches gilt für Brief- und Paketdienste oder auch den Einzelhandel: Dort gab es bis 2000 ein übergreifendes Abkommen. Anschließend sank der Anteil derjenigen, die in einem Betrieb mit Tarifbindung beschäftigt sind, auf 36 Prozent (Stand 2018).



Woran hakt es?

Vielen Arbeitgebern fehlt der Veränderungsdrang

Die Arbeitsbedingungen zu verbessern erweist sich als überaus komplizierte Aufgabe. Für effiziente Abläufe zu sorgen sei richtig, so Bosch. Doch bei der Digitalisierung setzten etwa viele Krankenhausunternehmen oft falsche Akzente. Noch immer werde die Dokumentation überwiegend von Hand erledigt. „Folglich bleibt kaum Zeit für die Pflege“, sagt Bosch. Das Ziel, Bürokratie ab- und die Patientenbetreuung auszubauen, rückt so nicht näher.

Ein anderes Problem: Viele Unternehmen wissen gar nicht, wo ihre Beschäftigten der Schuh drückt. „Wenn Mitarbeiter kündigen“, wirft Bosch ein, „könnte man nach den Gründen fragen“. Solche Hinweise führten etwa zu beschäftigtenfreundlicheren Arbeitszeitmodellen. Für Klarheit könnten auch Mitarbeiterbefragungen sorgen, sagt Bosch. Doch offensichtlich bleibt für all das keine Zeit.

Nicht zuletzt kritisiert der Arbeitssoziologe, wie erbittert Unternehmen bisweilen auf Beschäftigte reagieren, die sich für andere einsetzen. „Mitarbeiter, die einen Betriebsrat gründen wollen, sollte man loben, statt sie daran zu hindern.“ Sonst entstehe ein Klima, in dem Verdacht und Denunziation keimten. Aber gerade das scheinen manche Arbeitgeber anzustreben. Bosch: „Gerade

kleine Pflegeeinrichtungen engagieren spezialisierte Anwälte, die Öl ins Feuer gießen.“



Was sollte HR tun?

Auf Wertschätzung fokussieren statt auf Geldwert

Aus alledem folgt für Personalverantwortliche: Billiglohnmodelle funktionieren nicht. Wer primär Personalkosten reduziert, handelt sich womöglich sogar Zusatzaufwand ein. Bosch: „Sorgen Betriebs- und Sozialpartner nicht gemeinsam für gute Arbeitsbedingungen, zwingen sie den Staat zu handeln. Daraus folgt mehr Bürokratie.“ Beispiel Fleischwirtschaft. Das anstehende Verbot von Werkverträgen führe zu stärkerer Kontrolle von Unternehmen. „Statt Probleme intern zu regeln, greift künftig der Zoll ein.“

Für die Pflege wurden Anfang des Jahres höhere Mindestlöhne beschlossen. Sie werden bis 2022 schrittweise auf 12,55 Euro (Pflegehilfskräfte) bis 15,40 Euro (Pflegefachkräfte) steigen. Ein weiterreichender Mechanismus, die Ökonomisierung einzudämmen, ist für Bosch nicht in Sicht. Im Gesundheitsbereich überbieten sich Kliniken im Kampf um niedrige Kosten und hohe Renditen, wogegen der Qualitätswettbewerb verblasst. Eine an Fallpauschalen und knappe Stellenschlüssel geknüpfte Hochgeschwindigkeitsmedizin lässt viele Beschäftigte erschöpft und demotiviert zurück – kein Ruhmesblatt für das zurzeit oft gelobte Gesundheitssystem und seine Arbeitgeber inklusive HR.

Sich nach dem Vorbild des Friseurhandwerks und des Gastgewerbes als Branche zusammenzutun könnte ein Ausweg sein. Für deutsche Hotels und Gaststätten etwa gelten seit Neuestem allgemein verbindliche Tarifverträge. Um die Arbeitsbedingungen für systemrelevante Beschäftigte vergleichbar zu verbessern, braucht es Bosch zufolge persönlich engagierte Akteure. Aber auch den Staat, der Leitplanken setzt, um Tarifverträge zu erleichtern, und eine Gesellschaft, die so intensiv über Wertschätzung für Betroffene debattiert wie zurzeit. Personaler wiederum müssten diese Wertschätzung walten lassen. Beginnend zum Beispiel damit, Recruiting und Personalplanung auf die große Mehrheit der Mitarbeiter auszurichten statt auf High Potentials. So schwierig es ihnen der Arbeitsmarkt zurzeit auch macht. ■





Der Klima-Faktor für Arbeitgeber

Wer die Probleme von morgen schon heute im Blick hat, handelt nachhaltig. Eine Studie der Königsteiner Gruppe hat sich mit der Bedeutung des Umweltbewusstseins von Unternehmen für Bewerber und Mitarbeiter auseinandergesetzt. Das Ergebnis: Arbeitgeber müssen Haltung zeigen.

► Wer erinnert sich noch daran, dass Ende des vergangenen und auch zu Beginn dieses Jahres die Klimaproblematik eines der bestimmenden Themen in den Medien war? Die „Fridays for Future“-Bewegung hatte es geschafft: Nach langen Jahren der Stagnation schien es der jungen Generation zu gelingen, das Bewusstsein für eine nachhaltigere Lebensweise zu schärfen. Durch die aktuelle Corona-Pandemie ist leider etwas Ruhe rund um dieses wichtige Zukunftsthema eingekehrt, auch und gerade im HR-Umfeld.

Doch die Stille – so die These – wird nicht von Dauer sein. Denn nach wie vor ist deutschen Arbeitnehmern wichtig, wie ihr Unternehmen zu diesem Thema steht. Eine aktuelle Studie der Königsteiner Gruppe zeigt: Kandidaten werden zukünftig eine umweltbewusste Haltung einfordern und mit dem eigenen Werteverständnis abgleichen, bevor sie sich für oder gegen einen Arbeitgeber entscheiden. 3000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden dazu befragt, wie ihre ökologische Erwartungshaltung im beruflichen Kontext aussieht. Die Ergebnisse in der Gegenüberstellung zeigen, wo die Klima-Reise für Arbeitgeber hingeht:

① Umweltbewusstsein ist bewerbungsrelevant

Fakt: Die Haltung ihres Arbeitgebers zum Klimawandel ist für den Großteil der Bewerber relevant. In konkreten Zahlen: Für 13 Prozent ist sie sehr wichtig. Fast die Hälfte (48,6 Prozent) bezeichnet das Thema als wichtig. Egal ist es mehr als einem Viertel (26,5 Prozent). Als

eher unwichtig bezeichnen es nur 11,9 Prozent. Diese Einstellung zieht sich durch alle Altersklassen hindurch. **Transfer:** Die „Fridays for Future“-Bewegung und ihre Altersstruktur lässt vermuten, dass die Sorge um die Klimaproblematik nur ein Thema für junge Menschen sei. Die Studie zeigt allerdings deutlich, dass sich das Interesse am Thema und das Augenmerk auf nachhaltig agierende Arbeitgeber durch alle Altersklassen und durch alle Branchen zieht. Personalabteilungen sollten das Thema also nicht nur als ein Attraktivitätsmerkmal für junge Bewerber verstehen. Vielmehr ist es ein Wertethema für alle Kandidaten und erfordert so von Arbeitgebern auch eine ganzheitliche Positionierung.

② Noch viel zu selten in Stellenanzeigen und auf Karriereseiten

Fakt: Über 60 Prozent aller Befragten sagen, dass Informationen zum Umweltbewusstsein eines Unternehmens in Stellenanzeigen oder auf Karrierewebseiten für sie einen besonderen Anreiz darstellen würden, wenn sie Ausschau nach einem neuen Arbeitgeber halten. Bei den Berufsstärtern liegt dieser Anteil gar bei zwei Dritteln. Dem steht allerdings die Rückmeldung von Kandidatenseite gegenüber, dass ihnen das Thema im tatsächlichen Bewerbungsprozess kaum begegnet. Gerade einmal neun Prozent sagen, dass es ihnen in Stellenanzeigen schon mehrfach aufgefallen sei. Satten 57,8 Prozent ist es dagegen noch gar nicht begegnet.

Transfer: Die Wertedimension in Employer-Branding-Kampagnen sollte auch in Zukunft nicht vernachlässigt werden. Kandidaten wünschen sich Informationen zur Haltung ihres potentiellen Arbeitgebers in gesellschaftlichen Fragen – die Klimaproblematik steht dabei aktuell besonders hoch im Kurs. Wer diese in seinen Recruiting-Instrumenten thematisiert, kommt diesem Wunsch nach und differenziert sich vom Einheitsbrei des arbeitgeberseitigen Wettbewerbs.

Die Studie

Für die repräsentative Studie befragte die **Königsteiner Gruppe im April 2020 bundesweit 3000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** aus unterschiedlichen Branchen zur Bedeutung des **arbeitgeberseitigen Umweltbewusstseins bei der Job- und Arbeitgeberwahl**. Alle Studienteilnehmer befanden sich zum damaligen Zeitpunkt in einem Beschäftigungsverhältnis und verfügten über eine abgeschlossene Berufsausbildung.



③ Fest verankert und trotzdem kein Teil der Employer Brand

Fakt: Viele Unternehmen in Deutschland werden von ihren Mitarbeitern als durchaus umweltbewusst bezeichnet. Etwas mehr als ein Drittel (33,2 Prozent) der Befragten gibt an, dass das Thema Umweltbewusstsein bei seinem aktuellen Arbeitgeber bereits eine große Rolle spielt. Weitere 51,9 Prozent behaupten, dass es dort zumindest beachtet wird. Aktuell keine Rolle spielt es nach Aussage der Befragten in 14,9 Prozent der Unternehmen in Deutschland. Von diesen würde sich allerdings genau die Hälfte wünschen, dass das Thema eine größere Bedeutung einnimmt.

X Transfer: Das Umweltbewusstsein ist bereits ein präsent Thema in deutschen Büros und Fabrikhallen. Und trotzdem bleibt das schon fest verankerte Thema ein Tabu in den Unternehmen – in Vorstellungsgesprächen wird es ebenso wenig angesprochen, wie es in Stellenanzeigen oder auf Karrierewebsites eine Rolle spielt. Das bedeutet die Verschwendung einer wichtigen Ressource im Recruiting- und Markenbildungsprozess. Denn Arbeitgeber, die ihre Positionierung offensiv thematisieren, punkten. Die Devise sollte lauten, offensiver mit dem Thema umzugehen, da es Kandidaten wichtig ist.

④ Benefits nachhaltig überdenken

Fakt: Für die eingangs genannten Studienteilnehmer, denen das Thema Umweltbewusstsein wichtig ist, steht das Thema auf der Prioritätenliste überwiegend sogar ganz weit oben. Für mehr als die Hälfte (51 Prozent) von ihnen gehört es zu den wichtigsten drei Anreizen, sich für einen Arbeitgeber zu interessieren. Für sieben von zehn Mitarbeitern ist das Umweltbewusstsein ihres Unternehmens genauso wichtig oder wichtiger als etwa die eigenen Aufstiegschancen.

X Transfer: Der Dienstwagen zur freien privaten Nutzung, der Firmen-Laptop oder das Firmen-Handy galten lange als Benefit-Faustpfand für stark umworbene Kandidaten. Gerade diese Zusatzleistungen werden allerdings zunehmend vor einem ökologischen Hintergrund betrachtet. Immer mehr Kandidaten zweifeln, ob bei-

spielsweise ein Firmenwagen mit ihrem ökologischen Fußabdruck vereinbar ist. Auch hierzu sollten Arbeitgeber Alternativen finden, um ein argumentatives Ass im Ärmel zu haben, wenn es zu Vertragsverhandlungen mit interessanten Kandidaten kommt.

⑤ Die Chefsache muss auch Chefsache sein

Fakt: Umweltbewusste Unternehmen achten vor allem auf nachhaltige Produktions- und Arbeitsbedingungen (61 Prozent). Auch bei der Auswahl der Partner und Dienstleister liegt der Anteil der Unternehmen, die hier nachhaltige Maßstäbe ansetzen, bei immerhin 44 Prozent. Zudem: Die Hälfte der Vorstände und Mitglieder der Geschäftsführung lebt Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen täglich vor. Unabhängig davon, ob mit diesem Anteil das Glas halb voll oder halb leer ist: In jedem zweiten Unternehmen kann das Thema glaubwürdig als Chefsache vermittelt werden.

Arbeitgeber werden daran gemessen, wie nachhaltig sie täglich agieren.

X Transfer: Die stärkste Arbeitgebermarke ist die, die keine Glitzer-Kampagnen benötigt, um auf dem Kandidatenmarkt Gehör zu finden. Wer authentisch kommuniziert, wie er handelt und mit welcher Haltung er das tut, stellt eine absolut wettbewerbsfähige Employer Brand dar. Geschieht dies, leben es auch Mitarbeiter noch intensiver, und die nachhaltige Arbeitgebermarke profitiert in vielen Bereichen davon. Wer also die „Chefsache Klima“ zu einem Thema der Mitarbeitersuche macht, verfügt über ein Argument mehr, mit dem Talente zu überzeugen sind, die sich sonst vielleicht für den Wettbewerb entscheiden.

Fazit: Auch wenn das Jahr bisher verständlicherweise davon geprägt war, wie sich Arbeitgeber mit der Corona-Krise arrangieren und wie sie heute schon die Zeit danach planen, haben die Bewerber selbst auch andere Themen auf dem Schirm. Die Klimaproblematik gehört definitiv dazu. Hier werden Arbeitgeber schon bald wieder klare Kante zeigen müssen. Sie werden daran gemessen werden, wie nachhaltig sie täglich agieren. Wer sich in diesem Sinne schon heute auf morgen einstellt, könnte das Vertrauen der Kandidaten schon dann gewinnen, wenn die anderen noch darum ringen. ■



Eine Bilderstrecke mit Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Recruiting.



AUTOR



Nils Wagener, CEO, KÖNIGSTEINER Gruppe, Stuttgart, n.wagener@koenigsteiner.com

Mit Menschen für Menschen arbeiten

Während der Corona-Pandemie als neues Mitglied der Geschäftsführung die Mitverantwortung für über 40 000 Mitarbeiter und Bewohner von Senioren-Residenzen zu übernehmen, ist eine große Aufgabe. Petra Ricarda Groth hat sie angenommen.



Petra Ricarda Groth

CHRO, Geschäftsführerin Personal, Alloheim Senioren-Residenzen SE

Personalien

Geburtsdatum und -ort: 09. September 1965, Witten

Familienstand: verheiratet

Ausbildung und Studium

1991–1994

Landgericht Hagen und Köln

Juristischer Vorbereitungsdienst, Abschluss: Zweites Staatsexamen

1984–1991

Philipps-Universität Marburg

Jura, Abschluss: Erstes Staatsexamen

Beruflicher Werdegang

seit April 2020

Alloheim Senioren-Residenzen SE, Düsseldorf

CHRO, Geschäftsführerin Personal

2012–2020

Primark Stores Limited & Co KG, Essen

Personaldirektorin Nordeuropa

2011–2012

Thalia Deutschland, Hagen

Leitung Personal, Recht und Service

2007–2011

Thalia Universitätsbuchhandlung GmbH, Hagen

Leitung Personalmanagement

2004–2007

M&S Mode GmbH, Essen

HR-Managerin

2001–2004

ElectronicPartner Handel GmbH, Düsseldorf

Personalleiterin

1996–2001

Rewe Zentral AG, Niederlassung West, Hürth

Personalreferentin

1994–1995

Bundesanstalt für Arbeit, Köln

Bearbeitung der Angelegenheiten aus dem Straf- und

Ordnungswidrigkeitengesetz

1994–1994

Staatsanwaltschaft, Dezernat für Betäubungsmittelkriminalität, Köln

Vorbereitung und Durchführung von Verfahren im Dezernat

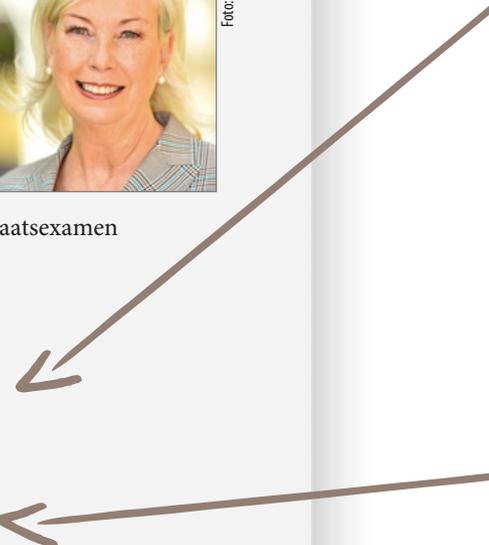
Weitere Qualifikationen:

Fachanwaltslehrgang für Arbeitsrecht

General Management, Zeppelin University



Foto: Coelln/Coloer



Sie haben mitten in der Corona-Krise eine neue Aufgabe in einem besonders gefährdeten Bereich übernommen.

Wie ist der Betrieb mit der Pandemie umgegangen?

Bei Alloheim haben wir unseren Mitarbeitenden durch ein im Krisenstab sehr gut ausgearbeitetes und stetig weiterentwickeltes Pandemiekonzept die notwendige Sicherheit gegeben. Sämtliche Fragestellungen aus unseren Häusern wurden umgehend beantwortet. Zudem haben wir zur Unterstützung der Führungskräfte **eine an sieben Tagen pro Woche zur Verfügung stehende HR-Hotline installiert**, um die Teams auch in psychischen Ausnahmesituationen stets handlungs- und entscheidungsfähig zu halten.

War das Ihre bislang prägendste Station?

Ja. In der Corona-Pandemie als ein neues Mitglied der Geschäftsführung die Verantwortung für – rechnet man Mitarbeitende und Bewohner zusammen – über 40 000 Menschen in einem besonders gefährdeten Bereich mit zu tragen, **hat mich in den ersten Nächten einige schlaflose Stunden gekostet**. Zudem ist die Pflege für mich nach mehr als 20 Jahren im Handel eine neue Branche und ein spannender Prozess, wenn sich ein Geschäftsführungsteam mit dem unbedingten Willen und dem Ziel eines High-Performing-Teams findet.

Bei Thalia haben Sie unter anderem einen Bereich mit internen Trainern aufgebaut. Warum – und wie sah das praktisch aus?

Thalia gab mir durch eine Projektverantwortung die Möglichkeit, den Transformationsprozess vom klassischen stationären Buchhandel in Richtung Online-Handel, das Fortschreiten der Digitalisierung sowie die Sortimentserweiterung vom Buch auf attraktive, zum Buch passende Sortimente aktiv mitgestalten zu können. Um Akzeptanz für diese Veränderungsprozesse bei den Buchhändlern zu erreichen, habe ich interne Talente durch gezielte Train-the-trainer-Maßnahmen aufgebaut. Seitdem bin ich eine **große Befürworterin davon, Menschen im Sinne von Job Enrichment als Trainer weiterzuentwickeln**.

Haben Sie ein Lieblingsbuch im Bereich HR?

Im Moment beschäftige ich mich mit dem „Praxishandbuch Social Media Recruiting“ von Ralph Dannhäuser und „Recruitment“ von Joachim Diercks. Außerdem ist gerade eine Lieferung von vier Fachbüchern speziell für die Pflegewelt zu mir unterwegs. **Darauf bin ich sehr gespannt**.

Lebensmittel, Mode, Technik, Senioreneinrichtungen – Sie haben bereits in verschiedensten Branchen gearbeitet.

Ist das Zufall oder Plan?

Das war tatsächlich mein Plan. Ich bin ein Mensch, der am liebsten mit Menschen für Menschen arbeitet, und dies in einem herausfordernden, sich ständig verändernden Umfeld mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten tun möchte. Daher hat mich der Handel auch die vergangenen Jahre so fasziniert. **Strategien am grünen Tisch zu entwickeln war noch nie mein Ziel**.

Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?

Linear, **stringent**, weitsichtig.

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

Nicht im klassischen Sinne als Fürsprecher und Förderer, der seinem Mentee mit Rat, Orientierung und Information zur Seite steht. Meinem Mann habe ich meine berufliche Entwicklung zu verdanken. Er war derjenige, der mir stets zum richtigen Zeitpunkt „Komm, jetzt spring“ zugerufen hat. Mein eigentlicher Mentor aber war mein Vater, der als Direktor Personal & Soziales tätig war und verstarb, als ich sieben Jahre alt war. Immer, wenn ich mit meiner Mutter durch die Stadt ging, sind wir auf sein positives Wirken angesprochen worden, und dies auch noch Jahre nach seinem Tod. Das hat mich als Kind sehr beeindruckt. **Ich bin vor Stolz jedes Mal um einige Zentimeter gewachsen**.

Wo liegen Ihre Talente?

Das sollten Sie am besten meine bisherigen Teams fragen. Wahrscheinlich würden sie antworten: als Juristin mit einem guten Urteilsvermögen ausgestattet, kann zuhören, verhandeln, argumentieren, überzeugen und schnelle Entscheidungen treffen. **Es motiviert mich, für alle Situationen Lösungen zu finden**. Ich bin im besten Sinne neugierig auf Menschen, habe eine echte Spürnase für Talente und sehr viel Spaß daran, Menschen bei ihrer individuellen persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Und man sagt mir eine hohe Empathie nach, viele Mitarbeiter wenden sich mit ihren Sorgen offen an mich. Das macht mich stolz.

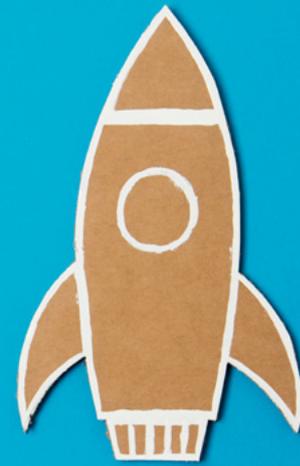
Welcher berufliche Wechsel war am bedeutsamsten für Ihre Karriere?

Bislang sicherlich der Wechsel zu Primark, wo es mir gelungen ist, innerhalb von acht Jahren und in vier Ländern, **beginnend als „One-Woman-Show“**, eine Personalstruktur mit wunderbaren Menschen und tollen Talenten aufzubauen. Sie hat in Deutschland aufgrund ihrer Exzellenz in HR-Strategie, Prozessen und Umsetzung 2019 und 2020 den Top-Employers-Zertifikat erhalten. (ds)

Karrierewechsel mit Vollgas

Die Krise hat rund 10 Millionen Menschen in die Kurzarbeit geschickt. Grund genug, sich nach Alternativen umzusehen. Einen schnellen Umstieg versprechen Anbieter von Coding-Bootcamps wie das belgische Unternehmen Le Wagon.

VON KIRSTEN SEEGMÜLLER



► Vom Laien zum Webentwickler in neun Wochen – dieses Versprechen klingt ein bisschen wie „flacher Bauch in 14 Tagen“. Doch der Kursanbieter Le Wagon meint es ernst: „Ziel unserer Coding Bootcamps ist es, den Teilnehmern alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden zu vermitteln, damit sie direkt nach ihrem Abschluss eine Stelle als Junior Webentwickler, Datenanalyst oder Data Scientist finden können“, erklärt Boris Paillard, Mitgründer und CEO von Le Wagon. Auf dem vollgepackten Stundenplan stehen derzeit gefragte Programmiersprachen wie SQL, HTML, CSS, JavaScript, Ruby und Ruby on Rails. Im Bootcamp entwickeln und simulieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre eigene Datenbank, schreiben Programme, und lernen, ein relationales Datenbankschema zu entwerfen. Schwer zu glauben, dass diese anspruchsvollen Inhalte sich an Anfänger richten.

Genau dieses geballte Wissen hat **Agathe Badia** gesucht. Sie arbeitete ursprünglich als HR-Verantwortliche – genauer gesagt: Senior Talent Success Manager – bei Honeypot, einer tech-fokussierten Jobplattform. Badia ging es zunächst nur darum, in Vorstellungsgesprächen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Denn Honeypot richtet sich vor allem an Entwicklerinnen und Entwickler, da muss auch die Recruiterin sattelfest im Thema sein. Badia hatte für ihre Kollegen schon einen E-Learning-Kurs zum Thema Softwareentwicklung erstellt, das Thema war ihr also nicht völlig fremd: „Ich hatte zwar Vorwissen, aber keinerlei Erfahrung“.

Mehr Frauen in die IT

Bootcamp-Organisator Le Wagon möchte mit seinen Angeboten auch der Unterrepräsentation von Frauen in Tech-Berufen entgegenwirken. So begann Agathe

Badias Fortbildung mit einem Praxistag zu den Programmiersprachen HTML5/CSS3 im Rahmen des „Women’s Coding Day“. „Die Mehrheit der Tech-Teams sind immer noch nicht divers aufgestellt“, beklagt Paillard, „insbesondere Entwicklerinnen gibt es noch viel zu selten.“ Nach Statistiken der Bundesagentur für Arbeit waren im Jahr 2019 von den rund acht Millionen Beschäftigten in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) nur knapp 16 Prozent Frauen – trotz Kampagnen wie „Komm, mach MINT“ vom Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen, der Mädchen und junge Frauen schon in der Schule für diese Fächer zu begeistern versucht. Umso stolzer blickt Paillard auf die Zahlen von Le Wagon: „In unseren Kursen sind 40 Prozent der Teilnehmer Frauen – und das weltweit.“

Nach dem Hineinschnuppern in den Women’s Day war für Badia klar, dass sie diesen Weg fortsetzen wollte, und sie zog die strammen neun Wochen Vollzeitunterricht durch. Der Kurs war bunt besetzt – vom Azubi bis zur Führungskraft mit 20 Jahren Erfahrung war alles vertreten. Doch der Name Bootcamp sei definitiv Programm: „Das ist kein leichter Kurs!“ Das sollte er auch nicht sein, ist eine ambitionierte Tech-Karriere das Ziel. Agathe Badia hält nach Abschluss nicht nur einen Einstieg in die Webentwicklung, sondern auch in eine Laufbahn im Projektmanagement, UI/UX Design oder Sales Engineering für machbar. Der Turbogang ist dabei nur eine Option. Alternativ kann auch eine Teilzeitvariante, gestreckt über 24 Wochen, berufsbegeleitend absolviert werden.

Dass sie die Programmiersprachen sofort an ihrem Arbeitsplatz umsetzen konnte, war ein großer Vorteil für Badia. Aber auch die Community hat geholfen: „Ich war nie allein mit einem Problem“, erinnert sie sich,



Agathe Badia, ehemals Senior Talent Success Manager im HR-Bereich bei Honeypot, heute Junior Developer im gleichen Unternehmen

„es war immer jemand da, den ich fragen konnte.“ Es gab feste Strukturen und eine enge Betreuung: morgens Kurs, nachmittags Lernen mit einem „Buddy“, abends mit der ganzen Klasse. Zudem standen ehemalige Kursteilnehmer als sogenannte „Teaching Assistants“ zur Verfügung. Badias Fazit nach neun Wochen: „Ich habe gute Grundlagen in Ruby, Datenbanken und Frontend erworben und mit den anderen Teilnehmern über Git, Github und Heroky gearbeitet.“ Mit mehr Zeit im Bootcamp hätte sie sich eine Vertiefung in JavaScript und Testing gewünscht. Der Übergang in die Praxis verlief für Agathe nahtlos: Inzwischen arbeitet sie offiziell als Junior Developer bei Honey-pot.

Data Scientists im Bootcamp

Le Wagon möchte mit seinen Kursen über eine reine Vermittlung von Programmiersprachen, Libraries oder Tools hinausgehen: „Wir konzentrieren uns auf Best Practices in Webentwicklung und Data Science und stellen sicher, dass unsere Teilnehmer diese Methoden auf Projekte im realen Berufsleben anwenden“, erläutert Paillard das Konzept. Den Webentwickler-Kurs haben laut Angaben von Le Wagon bisher mehr als 8100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgreich absolviert, dabei entstanden als direktes Ergebnis der Weiterbildung rund 2010 Produkte und rund 470 Start-ups. Anders als die Ausbildung zum Webentwickler ist der Kurs „Data Science“ allerdings nichts für den Einstieg in die IT. Für die Zulassung müssen die Bewerberinnen und Bewerber grundlegende Vorkenntnisse in Mathematik und Programmierung nachweisen. „Wir bringen ihnen bei, wie sie mit Python, SQL und verschiedenen Libraries und Tools Daten analysieren, bereinigen und in verwertbare Erkenntnisse verwandeln können“, so Paillard. Danach geht es um Modelle des maschinellen Lernens – etwa zur Vorhersage, Bilderkennung, Klassifizierung und darum, wie diese sich in Datenprodukte verwandeln und online stellen lassen.

Jobaussichten inklusive

Nach dem Kurs ist vor dem Job: Wenn die Weiterbildung nicht als Erweiterung der bestehenden Tätigkeit erfolgt, sondern als Karriere-Neustart, werden die Absolventen nicht in den leeren Raum entlassen. Das ist wichtig, denn die Preise der Kurse bei Le Wagon beginnen bei 6500 Euro. Wer sie aus eigener Tasche zahlt, muss schnell in Lohn und Brot kommen. Immerhin: Le Wagon hat, wie auch andere Anbieter (siehe Kasten unten) eine AZAV-Zertifizierung. So ist es mög-

lich, die Coding-Bootcamps über die Bildungsgutscheine der Agentur für Arbeit zu finanzieren. Das gilt auch für Beschäftigte in Kurzarbeit.

„In unseren Kursen sind 40 Prozent der Teilnehmer Frauen.“

Boris Paillard, Mitgründer und CEO von Le Wagon

Bei der Jobsuche hilft ein engmaschiges Netzwerk aus Alumni und Unternehmen. Le Wagon stellt Tools bereit, mit denen Absolventen ihr Portfolio ausbauen, und organisiert Coaching-Sessions, in denen frische Absolventinnen und Absolventen erfahren, wie andere Alumni ihren Job gefunden haben. Die Übergänge zwischen Weiterbildung, Networking und Karriere sind im besten Fall fließend. Wie viele Absolventen in welchen Branchen und Unternehmen auf Grund dieser Kurse einen Job gefunden haben, ist allerdings nicht bekannt. „Wir sammeln derzeit Daten, um einen detaillierten Jobvermittlungsbericht für Deutschland zu erstellen“, erklärt Paillard.

Am Ende jedes Bootcamps gibt es eine Karrierewoche, in der die Absolventen mit Unternehmen in Kontakt treten können, die Entwickler und Datenexperten einstellen möchten. In Deutschland berichtet Paillard von guten Erfahrungen: „Wer unseren Kurs abgeschlossen hat und dann aktiv mit der Arbeitssuche beginnt, hat spätestens nach fünf Monaten eine Stelle gefunden.“ Der Kursanbieter ist weltweit in 39 Städten präsent, hierzulande in Berlin und München. „Mittel- und langfristig wollen wir unsere Bootcamps auch in anderen deutschen Großstädten anbieten.“ Allerdings liegt der Schwerpunkt coronabedingt zurzeit auf dem Unterricht per E-Learning. ■



Boris Paillard, Mitgründer und CEO von Le Wagon

Bootcamp am Bildschirm

Hier finden Sie eine Auswahl weiterer Anbieter für **Coding-Bootcamps in Deutschland**. Keine Sorge wegen Corona: Alle Kurse können auch von zu Hause absolviert werden.

Career Foundry

Das deutsche Startup mit **Sitz in Berlin** bietet reine Remote-Kurse an, arbeitet mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen und akzeptiert **Bildungsgutscheine**. Voraussetzung für die Teilnahme ist ein gutes Verständnis der englischen Sprache. Die Weiterbildung zum UX- oder UI-Designer, Web-Developer oder Data-Analyst dauert zwischen fünf und zehn Monaten und kostet **5605 Euro**.

<https://careerfoundry.com/>

Neue Fische

Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen bei dem **Anbieter aus Hamburg mit weiteren Standorten in Köln und München innerhalb von drei Monaten** alles, was sie zum Einstieg als Web-Developer, Java-Entwickler oder Data-Scientist benötigen. Eine reine Remote-Teilnahme ist bei allen Kursen möglich. Die Kosten **beginnen bei 7900 Euro**.

<https://www.neuefische.de>

Iron Hack

Iron Hack bietet Bootcamps **in ganz Europa** an und unterhält auch einen **Standort in Berlin**. Im Zuge der Corona-Pandemie hat der Anbieter auch einen reinen Remote-Kurs für die Weiterbildung zum Web-Developer im Programm, der Vollzeit in neun und Teilzeit in 24 Wochen absolviert wird. Die Kurse kosten **7500 Euro**.

<https://www.ironhack.com/>



Wandel der Talente

Mitarbeiter fortbilden und gleichzeitig Change-Prozesse vollziehen, geht das überhaupt zusammen? In der Tat, wie die BPW Gruppe zeigt – und zwar mittels eines speziell entwickelten Talentprogramms.

► Wandel verlangt Mitarbeitenden viel ab. In den meisten Fällen verändern sich nicht nur die Unternehmensstruktur und damit das berufliche Umfeld, sondern auch die Produkte und Geschäftsmodelle. So auch beim internationalen Fahrzeugteilehersteller und Mobili-

tätsdienstleister BPW Bergische Achsen KG. Um die Herausforderungen der Industrie 4.0, der Digitalisierung und Elektrifizierung des Straßengüterverkehrs zu meistern, setzte das Unternehmen auf ein Aus- und Weiterbildungsprogramm, das die Nachwuchsförderung priorisiert. Ziel war es, zukunftsorientierte Mitarbeitende zu finden und zu unterstützen, die eine hohe Eigenmotivation und Lernbereitschaft an den Tag legten. Das Talentprogramm startete 2016 und wird seitdem alle zwei Jahre neu aufgelegt.

Die Teilnahmevoraussetzung ist eine zweijährige Betriebszugehörigkeit, da Talente im Unternehmen identifiziert werden sollen, die sich durch ihre Leistung qualifiziert haben. Sonst sind die Zugangsvoraussetzungen für alle Mitarbeitenden gleich. Besonders ist, dass BPW nicht nur junge Akademiker und Akademikerinnen fördert: Ebenso können sich Meister, Techniker oder Mitarbeitende mit vergleichbaren Abschlüssen bewerben.

CASE STUDY

BPW Bergische Achsen KG



Die inhabergeführte BPW Gruppe beschäftigt aktuell **7350 Mitarbeiter in über 50 Ländern** und erzielt jährlich Umsätze von über einer Milliarde Euro. Die Firmen der Gruppe **produzieren, erforschen und entwickeln Technik und Produkte für die Logistikbranche**. Außerdem bietet die BPW Gruppe Mobilitätsdienste wie ein weltweites Servicenetz, Ersatzteilversorgung und intelligente Vernetzung von Fahrzeug, Fahrer und Fracht an. Der Sitz der Unternehmensgruppe befindet sich im **nordrhein-westfälischen Wiehl**.

Anders als bei klassischen Führungskräfteprogrammen, bei denen der Karriereweg bereits durch die Personalabteilung oder Geschäftsführung vorgegeben und damit fremdbestimmt ist, setzt BPW auf individuelle Mitarbeiterentwicklung.

Selbst- statt Fremdbestimmung

Das Fortbildungsprogramm besteht aus Workshops und Seminaren wie einem Führungsplanspiel, einem strategischen Projekt und Knigge-, Moderations- und Präsentationskursen, die den Teilnehmern dabei helfen sollen, zu erkennen, welche Stärken sie haben und wie sie diese am besten einsetzen können. Außerdem werden Persönlichkeitstests und Coachings angeboten. Auf diese Weise werden die Mitarbeitenden darin bestärkt, ihre berufliche Zukunft und Karriere selbst zu bestimmen, zum Beispiel als Projektleiter, Fach- oder Führungskraft.

Während der gesamten 24-monatigen Laufzeit des Programms sind Selbstreflexion und Selbstorganisation wichtige Schwerpunkte bei der Entwicklung der Talente. Daher verzichtet BPW darauf, diese an KPIs zu messen.

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH ●

- BPW hat ein selbstbestimmtes Talent Management aufgebaut, das aus den Bausteinen **Selbstreflexion, Individualitätsförderung** und vor allem aus **stärkenorientierter Entwicklung** besteht.
 - Viele der Talente übernehmen bereits während des laufenden Programms **neue Verantwortlichkeiten oder Sonderaufgaben** und bearbeiten Change-Projekte eigenständig und zielstrebig.
 - Persönliche **Coachings und Gespräche** mit Mentoren unterstützen die Teilnehmer.
 - Die **Persönlichkeiten der Teilnehmer entwickeln sich** während des Projekts stark weiter. Auf diese Weise können sie sehr früh wichtige strategische Aufgaben übernehmen.
-

Stattdessen ist es der Geschäftsleitung wichtig, sich selbst einzubringen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer persönlich kennenzulernen und ihre Entwicklung mitzuerleben. Im Rahmen eines Strategieprojekts während des Programms übernimmt jedes der sechs Geschäftsleitungsmitglieder eine Mentorfunktion für die Talente. Außerdem gibt es gemeinsame Events wie Kaminabende, die dem Austausch und der Vernetzung dienen. Die Termine für die Reflexions- und Mentoringgespräche werden individuell vereinbart.



Wir besetzen Erfolg.
Die besten Köpfe für Ihr Unternehmen.

TOPOS® ●

Personalberatung | Headhunting | Interim Management

Hamburg · Hannover · Bonn · Frankfurt · Nürnberg · Stuttgart · München

TOPOS Personalberatung GmbH & Co. KG
Kreuznacher Str. 60 | D-70372 Stuttgart
0711 954654 0 | info@topos-stuttgart.de
www.topos-consult.de

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Nicht alle Mentoren haben immer **Zeit**. Das muss bei der Planung der Projekte berücksichtigt werden.
- Das Talentprogramm kommt **zusätzlich zum Tagesgeschäft** als Aufgabe dazu, weswegen Ressourcen gut eingeplant werden müssen.
- Es gibt deutlich **mehr Bewerber als Plätze**.
- Eine rechtzeitige, **umfassende Planung** der Aktivitäten und insbesondere eine **enge Begleitung** der Talente sind sehr wichtig. Eine solche Planung und Betreuung kostet allerdings Zeit und Personal.

Drei Phasen des Talentprogramms

Möchten Mitarbeitende das dreischrittige Programm absolvieren, müssen sie durch ihren Vorgesetzten empfohlen werden und damit zunächst die eigene Führungskraft von sich überzeugen. Im Anschluss folgt ein intensives eintägiges Assessment Center. Für das Programm werden nur die besten zwölf Kandidaten ausgewählt. Sie kommen in der Regel aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen von verschiedenen Tochtergesellschaften in Europa.

Im ersten Schritt lernen sich die Teilnehmer bei Team-building-Maßnahmen besser kennen – etwa bei gemeinsamen Koch-Events in Kombination mit den Persönlichkeitstests. Das ist wichtig, denn sie werden zwei Jahre lang eng zusammenarbeiten. Darüber hinaus erlernen die Teilnehmer in dieser Phase Präsentations- und Moderationstechniken, nehmen an Resilienz- und Achtsamkeitsseminaren teil und absolvieren Business-Knigge-Kurse sowie ein Führungsplanspiel. Betreut werden die Angebote durch verschiedene interne und externe Referenten.

Die Persönlichkeitstests werden kontinuierlich durch Psychologen des Instituts für Persönlichkeit (das Institut für Persönlichkeit ist eine Beratung, d. Red.) begleitet. Sie führen während des Programms verschiedene Persönlichkeitsanalysen wie Insights Discovery, Reiss Motivation Profile sowie Nine Levels of Value Systems durch und besprechen die Ergebnisse mit jedem Einzelnen. Auf diese Weise lernen die Teilnehmer nicht nur ihre Stärken und Schwächen kennen. Sie reflektieren zudem, wie sie sich im Team verhalten, wie sie selbst führen und geführt werden möchten, und fokussieren ihren eigenen Kommunikationsstil und dessen Wirkung. Zusätzlich können die Teilnehmer eigenständig Einzelcoachings vereinbaren, um in einer diskreten Atmosphäre Themen zu besprechen, die sie beschäftigen. In der zweiten Phase des Talentprogramms steht das Networking im Vordergrund. Denn in einer Zeit, in der sich die Halbwertszeit von Fachwissen rasant reduziert, ist die Fähigkeit zum Netzwerken eine unverzichtbare Kompetenz. Die Teilnehmer vernetzen sich

innerhalb der Talentgruppe, der Firma und durch Reisen zu verschiedenen europäischen Tochtergesellschaften von BPW auch mit internationalen Kollegen.

Im dritten Teilabschnitt des Programms geht es darum, das gelernte Wissen in der Praxis anzuwenden und die eigenen Fähigkeiten und Kontakte gezielt einzusetzen. Sechs Monate lang arbeiten die Teilnehmer in Teams an realen Strategieprojekten, etwa der Markteinführung neuer Produkte, die der Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe dienen. Ihre Zwischen- und Endergebnisse präsentieren die Gruppen vor ihren Führungskräften und der Geschäftsleitung. Viele der Strategieprojekte wurden ins operative Tagesgeschäft übernommen oder haben Kosteneinsparungen bewirkt.

Talente als Botschafter

Pro Runde bewerben sich doppelt so viele Mitarbeitende, wie es Plätze gibt; zwölf schaffen es in das Talentprogramm. Doch auch den Bewerbern, die es nicht schaffen, ermöglicht BPW eine individuelle Förderung: Sie erhalten individuelle Entwicklungspläne mit Trainings, Literatur, Job-Rotation-Angeboten oder speziellen Coachings, entsprechend der identifizierten Entwicklungsfelder. So erhalten sie ebenfalls die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln und eigenständig Perspektiven für ihre Laufbahn im Unternehmen zu entdecken. Dabei werden sie eng von der Personalentwicklung begleitet und unterstützt.

Mit dem Aufbau von Business Units hat BPW in den vergangenen Jahren neue Organisationsstrukturen geschaffen, unter anderem um den internationalen Austausch mit den Tochtergesellschaften in über 30 Ländern auszubauen. Ziel ist es, Kompetenzen zu fördern und voneinander zu lernen. Im Talentprogramm setzen sich die Teilnehmer daher zum Beispiel in einem Strategieprojekt intensiv und eigenständig mit den anderen Gesellschaften und ihren Produkten auseinander. Sie nehmen wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Kulturen mit ins eigene Unternehmen und tragen diese weiter durch die gesamte Organisation. Als Paten vermitteln sie ihr Wissen auch an die neuen Talente und stehen den Teilnehmern, anders als die Geschäftsführer, während der gesamten Fortbildungsdauer zur Seite.

Die Teilnahme am Programm verspricht eine Aufnahme in den Talentpool, aus dem wichtige Schlüsselpositionen besetzt werden. Die ersten beiden Runden des Talentprogramms haben gezeigt, dass das Konzept der Selbstbestimmung funktioniert. Alle Bewerber wussten am Ende genau, welchen Weg sie einschlagen möchten.



Film zum BPW Talentprogramm auf Youtube

AUTORINNEN



Nadine Simon, Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, BPW Bergische Achsen KG, Wiehl, simonn@bpw.de



Simone Grimm, Personalentwicklerin, BPW Bergische Achsen KG, Wiehl, grimms@bpw.de

Exklusives Online-Themenspecial powered by **VEDA**



Digital first: Mitarbeiterentwicklung der nächsten Generation

Mobiles Arbeiten wird zur Normalität – und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Wie lässt sich die persönliche Nähe zu Arbeitnehmern im Homeoffice aufrechterhalten? Funktioniert Feedback auf Abstand? Was leisten Mitarbeitergespräche per Video? Auf welche Kompetenzen kommt es an? Antworten liefert das Themen-Special von VEDA.

Feedback-Kultur

„Corona hat den digitalen Turbo gezündet“



Die Corona-Pandemie verstärkt den Trend zum Homeoffice. Wie ändert sich dadurch die Feedback-Kultur im Unternehmen? Und wie können sich Führungskräfte darauf einstellen? Das erläutert Fabian Pelzer, Personalreferent bei VEDA, im Interview.

[Mehr erfahren >](#)

Whitepaper

Führen per Video: So gelingt das Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch



Bei Entwicklungsgesprächen schien die persönliche Begegnung unverzichtbar. Doch die Corona-Krise zeigt: Video-Gespräche sind eine erfolgreiche Alternative. Das Rüstzeug dazu liefert Ihnen der Leitfaden von VEDA.

[Zum kostenlosen Download >](#)

Digitale Transformation

Kompetenzen entwickeln, Performance steigern

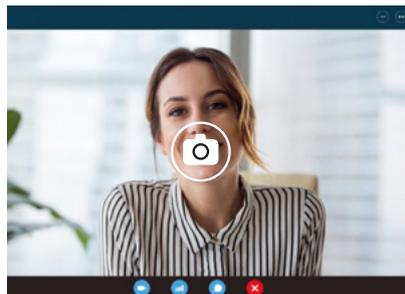


Derzeit kommt dem Kompetenzmanagement enorme Bedeutung zu: Im Homeoffice brauchen HR-Verantwortliche und Mitarbeiter digitale Fähigkeiten, die für viele

noch Neuland sind.

[Mehr erfahren >](#)

Leadership: 8 Basics für erfolgreiche Video-Gespräche



Checkliste

Online-Trainings: So wählen Sie zielsicher aus



Seminare abgesagt, Klassenräume verwaist: Corona lässt E-Learning und Webinare boomen. Mit diesen To-dos ermitteln Sie die passenden Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter.

[Mehr erfahren >](#)

Alle Beiträge des Specials **Mitarbeiterentwicklung der nächsten Generation** lesen Sie unter [pwgo.de/mitarbeiterentwicklung](https://www.pwgo.de/mitarbeiterentwicklung). Oder scannen Sie den QR-Code ein.

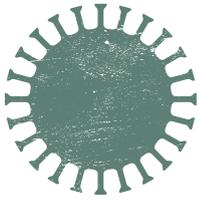


Sie möchten mehr über HR-Themenspecials auf www.personalwirtschaft.de erfahren? Rufen Sie uns an: +49 69 7591-3413 oder schreiben Sie eine E-Mail an: denise.feil@frankfurt-bm.com

Der Titel im Überblick:

- Seite 25 Analyse: Was macht die Corona-Krise mit der Vergütung?
- Seite 28 Interview: Christa Stienen von DB Schenker über Gehaltsfragen in der Krise
- Seite 30 Round Table: Acht Experten diskutieren über Compensation & Benefits
- Seite 36 Fachbeitrag: Gehaltsverzicht und Boni-Kappungen – was ist erlaubt?
- Seite 38 Ausblick: Langfristige Auswirkungen der Corona-Krise auf Zusammenarbeit und Vergütung





Let's talk about money

Selten wurde die Vergütungspraxis so von moralischen Fragen überlagert wie momentan. Während auf der einen Seite über Sonderprämien für sogenannte Corona-Helden diskutiert wird, wollen andere nicht von ihren Boni lassen. Gefragt sind Fingerspitzengefühl und Kommunikation.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Um das Große zu verstehen, hilft manchmal ein Blick auf das vermeintlich Kleine. Die beiden Dirigenten des Musikvereins Meißenheim – so war in der Badischen Zeitung zu lesen – verzichten in diesem Jahr auf ihre Vergütungen. In der Vereinskasse klafft ein Minus von 3000 Euro, weil neue Instrumente angeschafft wurden. Dann kam Corona, und für die Aktiven, die 2019 noch 44 Proben und elf Auftritte absolvierten, ging nichts mehr. Der Verein lebe im Moment von der Substanz, wird Nicola Bartkowiak, laut Website „Rechnerin“ im Vorstand der Musiker, zitiert.

Vielen Selbstständigen, Mittelständlern und Großkonzernen geht es im Grunde genommen nicht anders. Die Hoffnung auf ein schnelles Ende des Corona-Spuks ist längst verfliegen. Daran ändert auch die sinkende Anzahl der Unternehmen, die coronabedingt Kurzarbeit fahren, nichts. Nach Angaben des ifo-Instituts waren es im Mai 53 Prozent, im Juni 46 und im Juli 42. Der Trend ist erkennbar, aber: „Der Rückgang der Kurzarbeit geht nur sehr langsam vonstatten“, konstatiert ifo-Arbeitsmarktexperte Sebastian Link.

Die Ausmaße sind andere als bei der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09. Sie wird gerne als Vergleich herangezogen, doch er hinkt: Im Gegensatz zu damals sind von der Corona-Pandemie alle Menschen betroffen, auch und insbesondere persönlich. Von den 10,1 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die ursprünglich zur Kurzarbeit angemeldet waren, wurden

tatsächlich 71,6 Prozent auch in Kurzarbeit geschickt. „Diese Zahl war noch nie so hoch. In der Finanzkrise lag der Gipfel der Kurzarbeit im Mai 2009 bei knapp 1,5 Millionen Menschen“, so Sebastian Link weiter. Hinzu kommt, dass die Entwicklung stark branchenabhängig ist und dass, fast noch schlimmer, nach wie vor große Unsicherheit herrscht. Was, wenn es doch zu einer zweiten Welle kommt? Woran würde man sie erkennen? Und welche Auswirkungen hätte sie? Die Dirigenten, sprich die Führungskräfte, sind derzeit nicht um ihre Aufgabe zu beneiden.

Kommt das dicke Ende 2021?

Dass die Situation große Auswirkungen auf die aktuelle Vergütungspraxis hat, versteht sich von selbst. Mehr noch: Die eigentlichen Folgen dürften die meisten Menschen erst 2021 richtig im Portemonnaie spüren. „Die meisten Entscheidungen zur Lohnpolitik werden erfahrungsgemäß zu Beginn des Jahres getroffen. Für viele Unternehmen war die Krise da noch in weiter Ferne“, erklärt Dr. Philip Bierbach, Geschäftsführer von Gehalt.de. Sein Haus geht für das laufende Jahr noch von einem Plus von 1,6 Prozent bei den Gehältern aus – Ende 2019 waren es noch optimistischere 2,9 Prozent. Der „richtige Einbruch“ werde aber erst 2021 kommen. Konkret gehen die Analysten von einem Zuwachs von 0,3 Prozent für die Gesamtwirtschaft



Einen Beitrag zum Thema **Benefits** und was diverse Studien dazu herausgefunden haben, lesen Sie auf www.personalwirtschaft.de in unserem Online-Special „Vergütung“

aus. Andere Studien prognostizieren ebenfalls Auswirkungen bis ins Jahr 2021 hinein, aber in geringerem Rahmen.

Gehälter könnten theoretisch kaum sinken, heißt es bei Gehalt.de weiter: Dem müssten Arbeitnehmer in Form eines Vertrags zustimmen – „und dies ist kaum der Fall“. Das ist jedoch nur ein Teil der Wahrheit. Denn um Lohnkosten zu senken, können Unternehmen auch Kurzarbeit anmelden oder Mitarbeiter entlassen. So verdienen diejenigen, die in Kurzarbeit sind, trotz staatlicher Unterstützung bereits jetzt weniger Geld als gewohnt.

Große Unternehmen – sofern sie nicht ausschließlich in einer der ausgesprochenen Krisenbranchen aktiv sind – dürften sich wesentlich leichter damit tun als kleinere, die Folgen der Krise für ihre Belegschaft abzufedern. „Bosch zahlt während der Kurzarbeit – bezogen auf das reguläre Monatsgehalt – Gehalt und Sozialabgaben in dem prozentualen Umfang, in dem der Mitarbeiter für das Unternehmen arbeitet“, sagt ein Sprecher des Unternehmens auf Anfrage. Das Kurzarbeitergeld werde aufgrund tariflicher und betrieblicher Regelungen für den Großteil der Mitarbeiter aufgestockt und sichere so einen höheren Teil des Nettoeinkommens seiner Mitarbeiter ab, als es die gesetzliche Regelung vorsieht.

Die Bundesregierung hat außerdem eine Möglichkeit für Arbeitgeber geschaffen, Beschäftigten bis Ende 2020 eine Sonderzahlung bis zu 1500 Euro als Zuschuss oder Sachbezug zu gewähren – steuer- und abgabenfrei. Sie ist zur Abmilderung der zusätzlichen Belastung durch die Corona-Krise gedacht. Finanzieren muss sie jedoch der Arbeitgeber – außer in der Altenpflege: Hier stellte der Bund über die Pflegeversicherung einen gestaffelten Bonus von bis 1000 Euro sicher, den die Bundesländer und die Arbeitgeber steuer- und abgabenfrei auf bis zu 1500 Euro aufstocken konnten.

Auswirkungen sind branchenabhängig

Der Ausblick der Analysten von Gehalt.de in Kooperation mit Compensation Partner fällt durchwachsen aus: Vor allem Berufsgruppen mit hoher Tarifabdeckung, klar geregelten Ausbildungsanforderungen und starker Präsenz in der Berichterstattung könnten den

Schwung der Krise für Gehaltssteigerungen nutzen. Systemrelevante Berufe mit einer schwächer ausgeprägten Tarifabdeckung und niedrigen Ausbildungsanforderungen würden zwar weiterhin gefragt sein, ihre Lohnsteigerungen dürften jedoch geringer ausfallen. Beschäftigte, die nicht systemrelevant sind, müssten dagegen nicht nur damit rechnen, keine Lohnsteigerungen zu erhalten – sondern im schlimmsten Fall mit komplettem Ausfall ihrer variablen Vergütung.

Apropos: Ende Juli richtete die Europäische Zentralbank (EZB) ein Schreiben an die Banken, in dem sie „empfiehlt, bei der variablen Vergütung äußerst zurückhaltend vorzugehen, indem zum Beispiel der Gesamtbetrag der variablen Vergütung reduziert wird“. Sei dies nicht möglich, sollten Banken einen größeren Teil der variablen Vergütung zurückstellen und Zahlungen in Instrumenten wie etwa eigenen Aktien in Erwägung ziehen. Ziele seien die Sicherstellung der „Verlustabsorptionsfähigkeit“ der Banken und die Unterstützung der Kreditvergabe an die Realwirtschaft. Übersetzen könnte man das in etwa so: Das Geld soll zusammengehalten werden, weil es an anderer Stelle noch dringend gebraucht werden könnte.

Verträge sind allerdings Verträge: Die „aufsichtsrechtlichen Erwartungen“ der EZB sollen nicht dazu führen, dass sich Unternehmen einem rechtlichen Risiko aussetzen. Gleichwohl schreibt sie den Banken ins Stammbuch, dass „die Reputationswirkung der Zahlung einer variablen Vergütung – insbesondere bei hohen Einzelbeträgen – in einer globalen Krisensituation nicht unterschätzt werden sollte“.

Verschiebung bei den Zusatzleistungen

Vielleicht tröstet die Banker die Binsenweisheit, dass Geld allein nicht glücklich macht. Zur Wertschätzung zählen seit langer Zeit auch Zusatzleistungen, die im Idealfall Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte bringen. Einer Umfrage der Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu unter rund 4800 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zufolge würden diese sogar durchschnittlich auf elf Prozent ihres Gehalts verzichten, wenn sie dafür attraktive Benefits erhalten würden. Ob sie das zum jetzigen Zeitpunkt noch unterschreiben würden,

Die eigentlichen Folgen dürften die meisten Menschen **erst 2021 richtig im Portemonnaie spüren.**

Die Corona-Krise hat das Bewusstsein dafür geschärft, **dass nicht allein die Vergütung über ein gutes Leben entscheidet.**

sei dahingestellt. Unverändert dürfte jedoch das Attraktivitätsranking der Zusatzleistungen sein. Hier stehen vor allem flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und eine betriebliche Altersvorsorge hoch im Kurs. Mit einem Firmenwagen oder einem eigenen Parkplatz ließ sich nicht mal mehr ein Drittel der Befragten locken. Während diese Befragung bereits zu Beginn des Jahres durchgeführt wurde, untersuchte die Beratung Willis Towers Watson die Folgen der Covid-19-Pandemie für Mitarbeiter-Benefits. Zu den Strategien der Arbeitgeber zählen demnach unter anderem der Ausbau von Wellbeing-Programmen und die Verbesserung von Zusatzleistungen zur Betreuung von Familienange-

hörigen wie etwa Kinderbetreuung oder Altenpflege. Ferner die mögliche Einführung einer flexiblen Benefits-Plattform sowie die Einführung oder Verlängerung von Vorruhestandsprogrammen.

Eines hat die Corona-Krise indes auch bewirkt: Sie hat das Bewusstsein dafür geschärft, dass nicht allein die Vergütung über ein gutes Leben entscheidet. Aspekte wie Arbeitsplatzverluste, Insolvenzen, gesundheitliche Gefahren und die Sorge um liebe Menschen treten gerade in den Vordergrund. Bei manchen haben sie zum Nachdenken darüber geführt, welche Schwerpunkte das eigene Leben künftig haben soll. Geld steht dabei oft nicht (mehr) an erster Stelle. ■



TOTAL-REWARDS-STRATEGIEN UND -LÖSUNGEN FÜR EXECUTIVES

Vorstands- und Geschäftsführervergütung braucht eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Wir haben alles im Blick, von der Grundvergütung über Boni bis zur betrieblichen Altersversorgung sowie allen Nebenleistungen – unter Beachtung aller rechtlichen Anforderungen.

Lurse Board Services, die neue Geschäftseinheit von Lurse, berät Sie zu allen Aspekten der Vergütung von Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien. Wir stehen für die Kombination valider Daten mit fundierter Praxiserfahrung und setzen nachhaltige Vergütungsmodelle um – ganz gleich in welcher Industrie Sie tätig sind und wie groß Ihr Unternehmen ist.

Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen:
fon: +49 89 1222341-16 oder +49 69 6783060-52, email: info@lurse.de

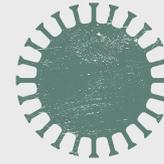
www.lurse.de/expertise/consulting/board-services

Düsseldorf / Frankfurt / Hannover / Köln / Paderborn / München / Zürich



Follow us:





„Fair Pay sollte schon lange selbstverständlich sein“

Transport- und Logistikunternehmen wie DB Schenker standen während der Lockdown-Phase der Corona-Krise besonders im Mittelpunkt. Christa Stienen, als Chief Human Resources Officer für das Cluster Deutschland und Schweiz verantwortlich, über Gehaltsfragen in der Krise.

INTERVIEW: DAVID SCHAHINIAN



► Personalwirtschaft: Frau Stienen, hat die Corona-Krise Auswirkungen auf die Vergütungspraxis bei DB Schenker?

Christa Stienen: Selbstverständlich. So wurden zum Beispiel die Gehälter eingefroren. Positiv ist, dass es wegen Corona bis zum heutigen Tag keine betriebsbedingte Kündigung bei Schenker Deutschland gegeben hat. Die Höhe des Kurzarbeitergeldes wurde sofort, freiwillig und völlig selbstverständlich für alle Betroffenen auf 80 Prozent aufgestockt. Auch haben wir alle unsere Auszubildenden vollumfänglich bezahlt und werden fast alle, nach bestandener Ausbildung, übernehmen.

Wie wird mit Boni auf Managerebene verfahren?

Schenker Deutschland hat sich in der schwer überschaubaren aktuellen Situation der Krise einen „Salary Freeze“ verordnet. Das heißt, es gibt keinerlei Gehaltserhöhungen. Aber einen generellen, pauschalen Gehaltsverzicht gibt es nicht. Auch, weil viele Kolleginnen und Kollegen in der Krise noch sehr viel mehr gearbeitet und geleistet haben als ohnehin. Schenker Deutschland hat einen Versorgungsauftrag zu erfüllen. Wir mussten ja die Aufrechterhaltung der Lieferketten zur Versorgung der Menschen und der Infrastruktur in unserem Land sicherstellen. Das war wahrlich keine leichte Aufgabe. Und die Krise ist noch nicht überstanden.

Der Gesetzgeber hat die Möglichkeit einer steuerfreien Sonderzahlung von einmalig 1500 Euro geschaffen, um beispielsweise

„Man kann fast sagen, dass sich Nebenleistungen zu Hauptleistungen entwickelt haben.“

Mitarbeiter in systemrelevanten Berufen zu belohnen. Wie beurteilen Sie diese Option?

Diese Option finde ich grundsätzlich gut. Viele unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen machten und machen in der Krisenzeit eine hervorragende, verantwortungsvolle Arbeit. Dies anzuerkennen ist richtig.

Spielt sie in den Überlegungen von DB Schenker eine Rolle?

Der Möglichkeit zur Zahlung einer steuerfreien „Belohnung“ stehen wir grundsätzlich offen gegenüber und werden uns mit dieser Möglichkeit zum Ende des Jahres noch einmal im Detail befassen. Der Gesetzgeber zahlt die Sonderzahlung aber nicht. Und das Geld dafür fällt ja nicht einfach so vom Himmel. Schenker Deutschland agiert völlig losgelöst von staatlicher Unterstützung und krisenbedingten Subventionen. Auch das gilt es zu berücksichtigen, wenn es um die Auslobung von Sonderzahlungen geht.

Stichwort Nebenleistungen: Welche Rolle spielen sie in Ihrem Unternehmen?

Nebenleistungen spielen eine immer größere Rolle. Man kann fast sagen, dass sich viele sogenannte Nebenleistungen zu Hauptleistungen im Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer entwickelt haben. Als Beispiel darf ich da die Vereinbarung von sehr flexiblen Arbeitszeitmodellen nennen. Flexible Arbeitszeiten werden dort, wo es möglich ist, realisiert. Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dies vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Must-have. Wer da als Arbeitgeber nicht auf der Höhe der Zeit ist, hat große Schwierigkeiten, gutes, motiviertes Personal zu rekrutieren respektive zu halten.

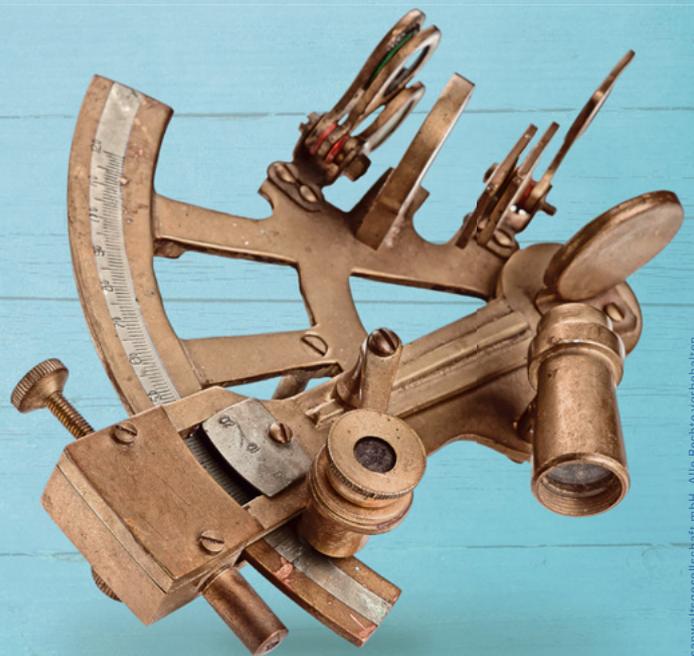
Mit der Krise bekam auch das Thema Fair Pay neuen Schub. Wo steht Deutschland diesbezüglich Ihrer Meinung nach?

Fair Pay ist in der Gleichberechtigungsdebatte nur ein wichtiger Teilaspekt. Es ist nötig, dass alle Führungskräfte die Wichtigkeit und Bedeutung von gelebter, ganzheitlicher Gleichberechtigung in Unternehmen erkennen und danach handeln. Bei Fair Pay geht es um die Erkenntnis, dass divers aufgestellte Teams besser und leistungsfähiger sind als monotone, gleichgeschaltete Teamstrukturen. Alle Teammitglieder gilt es fair zu behandeln und mit diesen in gleichberechtigter Zusammenarbeit zu agieren. Dass dazu dann unter anderem eine system-, aber auch eine individuell- und leistungsgerechte Entlohnung gehört, versteht sich von selbst. Ein echtes, ausbalanciertes Fair Pay. Dies sollte eigentlich schon lange selbstverständlich sein. ■

Wenn man auf rauer See einen Alleskönner bei sich hat: Das ist richtungsweisend.

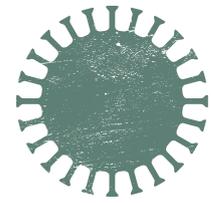
Haben Sie unser multidisziplinäres Netzwerk im Fokus?

Moderne Rechtsberatung verbindet Innovationen, juristische Expertise, fachübergreifende Ideen und Persönlichkeiten. Wir helfen Ihnen als multidisziplinäre Kanzlei mit über zehn auf regulatorische Vergütungsberatung spezialisierten Anwälten, die mit der Unterstützung von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Unternehmensberatern des globalen KPMG-Netzwerks Ihre Vergütungsstrategien erarbeiten und umsetzen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Treffen Sie die erste: www.kpmg-law.de



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.



Mit Feingefühl und **Fachwissen**



Beim Thema Vergütung ist nicht nur Fingerspitzengefühl gefragt, sondern auch handfestes Know-how über Gehaltssysteme und -strukturen. Die werden aufgrund der Corona-Krise gerade gehörig durchgerüttelt. Die Personalwirtschaft bat acht Branchenexperten um ihre Einschätzung.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Man leistet seine arbeitsvertraglichen Pflichten und erhält dafür ein vereinbartes Gehalt, möglicherweise auch Boni oder Zusatzleistungen. So sah bislang der Standard in vielen Unternehmen aus. Bis die Corona-Krise kam: Liquiditätsengpässe, Anmeldung von Kurzarbeit für rund zehn Millionen Menschen und dauerhaft unsichere Zukunftsaussichten warfen plötzlich Fragen auf, die bisher weniger wichtig erschienen. Arbeitgeber gehen mit dieser Situation sehr unterschiedlich um.

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Compensation & Benefits (die in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert. Die Erkenntnisse lesen Sie hier.



Status quo

► Die Krise kam vergleichsweise schnell und überraschend. „Am Anfang verfielen zahlreiche Unternehmen in eine Schockstarre: Da stand operatives Krisenmanagement an erster Stelle“, hat Florian Frank, Leiter Talent & Rewards bei Willis Towers Watson, beobachtet. Es war die Zeit, als Homeoffice und Videokonferenzen in Deutschland den (vorläufigen) Durchbruch schafften. Mittlerweile ist die Situation zumindest aus organisatorischer Sicht weitgehend im Griff. Vom HR-Standpunkt aus heißt das: „Die meisten reagierten mit Kostenkontrolle statt Kostenreduzierung. Einstellungen wurden verschoben und natürlich ist Kurzarbeit für viele ein wichtiges Thema.“ Eine harte Arbeitsplatzreduzierung habe in Deutschland aber, von einigen Ausnahmen abgesehen, zumindest bisher noch nicht stattgefunden.

Verallgemeinern lässt sich das nur bedingt. So verweist Stefan Würz, Senior Manager bei Lurse, auf gewichtige Branchenunterschiede: „Einige produzierende Unternehmen mussten komplett schließen und hatten Mühe, das Notwendigste zu organisieren, während andere von Beginn an strukturiert mit der neuen Situation umgingen. Mitunter hatten sie sogar schon Notfallpläne für solche Krisen in der Schublade.“ Gleiches geschehe jetzt, wo sich die Lage allmählich entspannt: Die Dauer, bis Betriebe wieder

zu einem geregelten Ablauf kommen, ist unterschiedlich lang. Vielleicht haben viele Manager noch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 vor Augen. Damals erwies sich Kurzarbeit als ein gutes Instrument, mit dem Deutschland nach der Krise die Wirtschaft schnell wieder hochfahren konnte. „Die Unternehmen wissen, dass sie danach motivierte Mitarbeiter brauchen“, ist sich Ralph Lange, Senior Client Partner bei Korn Ferry, sicher. Entscheidungen bleiben jedoch ein Drahtseilakt, wie mehrere Umfragen aus seinem Haus zeigen: „Im Verlauf der Krise hat sich herausgestellt, dass die Unternehmen doch stärker betroffen waren, als viele am Anfang gedacht hatten. Sie rechneten damit oder hofften darauf, dass die Krise schneller vorbei sein würde.“

Adelheid Lanz kann das als Leiterin des Pension Managements bei der Bank Ebase bestätigen. Aufgrund der massiven Verwerfungen am Kapitalmarkt seien Arbeitgeber, die ihre betriebliche Altersversorgung (bAV) beispielsweise in Fonds angelegt haben, gefordert gewesen, ihre Anlagemodelle zu überprüfen. „Das Liquiditätsmanagement hat massiv an Bedeutung gewonnen. Es ist nicht zu unterschätzen, was Unternehmen in kurzer Zeit leisten mussten.“ In den meisten Fällen sei dies besonnen geschehen. Entsprechende Projekte, beispielsweise zum Ausbau oder zur Modernisierung der bAV, seien nicht ausgesetzt, sondern weiterverfolgt worden, wenn auch mit zeitlichen Verschiebungen. „Die Unternehmen brauchen talentierte und motivierte Mitarbeiter. Ihnen ein vielleicht bereits avisiertes Modell nun zu entziehen und es auf Eis zu legen hätte für Unmut gesorgt.“

Dennoch sind die Unternehmen vorsichtiger geworden, weiß Martin Haep zu berichten. Auf bestehende Vereinbarungen hätte sich die Krise nur sehr begrenzt negativ ausgewirkt, sagt der Leiter des Geschäftsbereiches Wealth bei Mercer. Bei neuen Abschlüssen sei indes Ausharren oberste Prämisse in vielen Vorstandsetagen und HR-Abteilungen: „Sie warten nun erst einmal die Konsequenzen für das eigene Unternehmen ab. Es ist ein Flug auf Sicht mit der Option, eventuell schon geplante Vergütungsvorhaben möglicherweise zum Jahresende hin umzusetzen – wenn klar ist, in welcher Lage sie dann sind.“ ■

Die Expertinnen und Experten des Round Tables



Dr. Christine Abel, Senior Partner,
HKP Deutschland GmbH



Christian Aubry, Geschäftsführer,
Edenred Deutschland GmbH



Florian Frank, Leiter Talent & Rewards,
Willis Towers Watson Deutschland & Österreich



Martin Haep, Leiter Geschäftsbereich
Wealth, Mercer Deutschland GmbH



Dr. Alexander Insam, M.A., Partner,
KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Ralph Lange, Senior Client Partner,
Korn Ferry



Adelheid Lanz, Leitung Pension Management,
Prokuristin, ebase GmbH



Stefan Würz, Senior Manager,
Lurse AG



Sind die Vergütungsmodelle krisenfest?

► **Die meisten Vergütungsmodelle erwiesen sich als erstaunlich krisenfest. Je mehr sich die Unternehmen und ihre Mitarbeiter aber berappeln und das Jahr voranschreitet, desto deutlicher werden die möglichen Auswirkungen der Pandemie auf die eigene Vergütung.**

„Die meisten Vergütungssysteme funktionieren bisher in der Krise“, berichtet Christine Abel, Senior Partner bei der HKP Group. Sie seien zwar nicht für Extremsituationen konzipiert worden. Unternehmen hätten jedoch Einflussmöglichkeiten – etwa, um eine Fehlincitivierung zu vermeiden. „Ich beobachte im Management eine große Solidarität, einen Beitrag beziehungsweise einen Verzicht zur angespannten Situation zu leisten.“ Ob das so bleibt, ist fraglich: Zum Jahresende, spätestens aber mit

dem Ausblick auf das nächste Jahr dürften auch die Mitarbeiter die Auswirkungen der Krise ganz real spüren. Hinzu kommt, dass Führungskräfte oftmals auch Long Term Incentives erhalten, sprich: langfristige Vergütungsvariablen. „Wir gehen davon aus, dass die Krise hier eine mehrjährige Delle hinterlassen wird.“

Ralph Lange von Korn Ferry bemerkt: „Unternehmen, deren Mitarbeiter Gehaltskürzungen aufgrund von Kurzarbeit hinnehmen müssen, sind gut beraten, wenn die Führung mit gutem Beispiel vorangeht.“ Maßnahmen wie der Abbau von Urlaub oder freiwillige Sabbaticals könnten ein Schritt in die richtige Richtung sein, reichen aber insbesondere auf höheren Ebenen oft nicht aus. Hier könnte ein Gehaltsverzicht ins Spiel kommen. Schnell stellt sich dann jedoch die Frage, ob und was in diesem

Zusammenhang überhaupt durchsetzbar ist. Mit Zwang funktioniert das im deutschen Arbeitsrecht nicht: „Man muss auf Freiwilligkeit setzen.“ Empfehlenswert sei, die Notwendigkeit deutlich zu kommunizieren und zu erläutern.

In der Praxis ist die Situation aber häufig komplex. Beispiel Bankensektor: Hier konnten arbeitsrechtlich entstandene Boni-Ansprüche für 2019 mit der aufsichtsrechtlichen Vorgabe, Liquidität zu schonen, kollidieren, berichtet Alexander Insam, Partner bei KPMG Law. Für das vergangene Jahr gab es schließlich keine Bonuskürzungen aufgrund von Corona. 2020 kann der Fall aber anders liegen, wengleich hier enge Grenzen bestehen: „Wenn ein Mitarbeiter am Jahresende 100 oder 80 Prozent seines Ziels erreicht hat, kann ihm der Bonus nicht auf Null gestrichen werden.“ Die Banken sind allerdings auch recht glimpflich durch die Krise gekommen – nicht zuletzt, weil nach der Finanz- und

Wirtschaftskrise entsprechende Vorkehrungen getroffen wurden. „In Branchen, in denen Staatshilfen in Anspruch genommen wurden, wird man arbeitsrechtlich unterscheiden müssen, welcher Teil der Arbeitsleistung mit dem Festgehalt abgegolten ist und welcher als variable Vergütung verdient werden kann.“ Aber auch hier sieht der Arbeitsrechtler große Probleme, wenn letztere aufgrund der Krise komplett gestrichen werden soll.

Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen, sagt der Volksmund. „Keiner weiß, wie lange die Krise dauert, und wie es weitergeht“, sagt Adelheid Lanz. Daher werde es immer wichtiger, zwischen Gehaltserhöhungen, Boni, Benefits und weiteren Vergütungsbestandteilen abzuwägen: „Gefragt ist eine gute Kompromisslösung, die man einerseits im Unternehmen vertreten kann, die andererseits aber auch wirtschaftlich tragfähig ist.“ ■

Auf dem Prüfstand

► Am Round Table saßen diesmal Expertinnen und Experten mit reichlich Erfahrung in der Vergütungsberatung zusammen. Sie sind aber keine Insel: Auch ihre alltägliche Arbeit wird teilweise andere Schwerpunkte erhalten. Ihr Rat ist mehr denn je gefragt. Aspekte wie Notfallpläne rücken stärker ins Blickfeld. Dieses Momentum können Unternehmen jetzt nutzen. In der Pandemie sollte nicht nur der private Hobbykeller von verstaubten Altlasten befreit und modernisiert werden, sondern auch überholte Vergütungsmodelle.

„Pandemieplanung und Business Continuity Management sind auf einmal in der Prioritätenliste ganz nach oben gerutscht. Viele Unternehmen stellen sich die Frage, wie in einer Krise die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs sicherstellen können. Vergütungssysteme sind natürlich ein Teil davon“, berichtet Dr. Alexander Insam. Die Corona-Pandemie wird hier ihre Spuren hinterlassen, glaubt er – eben weil Maßnahmen wie ein freiwilliger Gehaltsverzicht auf keiner festen rechtlichen Grundlage stehen. In Zukunft dürften auch für solche Fälle verbindliche Absprachen getroffen werden, wengleich natürlich nicht jede Gefahr vorauszusehen ist. Auch das hat uns die Corona-Krise gelehrt.

Mitunter gab es dazu schon Ansätze, weiß Florian Frank zu berichten. So verweist er auf die Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II). Sie erlaubt Ausnahmen von der festgelegten Vorstandsvergütung in gut begründeten Fällen. „Durch die Krise ist deutlich geworden, dass das keine Theorie ist, sondern dass eine solche Situation tatsächlich eintreten kann.“ Prinzipiell geht auch er daher davon aus, dass Ausnahmetatbestände – zumindest in den Vergütungssystemen von Vorständen – häufiger Eingang finden werden.

Apropos Veränderung: Für Christine Abel ist gerade jetzt die Gelegenheit, um ältere variable Vergütungsmodelle auf den Prüfstand zu stellen: „Boni werden dieses Jahr wahrscheinlich nicht oder kaum ins Geld kommen.“ Damit gebe es auch keine heiligen Kühe, die geschlachtet werden müssten, Grandfathering- oder Übergangsregelungen beispielsweise. „Für viele ist das eine gute Gelegenheit, überholte Systeme zu entrümpeln oder bewährte noch einfacher und effizienter zu gestalten.“

Andersherum kann ebenfalls ein Schuh daraus werden, antwortet Ralph Lange von Korn Ferry: „Es gibt auch Unternehmen, die in der umgekehrten Situation sind: Sie beschäftigen Mitarbeiter, die gerade jetzt extrem gefordert sind. Arbeitgeber sollten sich darüber intensiv Gedanken machen, ob und wie sie diesen Einsatz zusätzlich honorieren wollen – wenn sie denn können.“ Dafür eigneten sich beispielsweise Zusatzbonussysteme oder zusätzliche Anreize beziehungsweise Vergütungen.

Sofort fällt einem der Sonderbonus von 1500 Euro ein, den die Bundesregierung den Unternehmen bis Jahresende als Lohn steuer- und sozialabgabenfrei ermöglichte. Allein, er zündet nicht, wie Christian Aubry, Geschäftsführer von Edenred Deutschland, berichtet: „Der Anreiz ist da, aber die Möglichkeit wird bisher kaum genutzt. Viele Unternehmen warten erst einmal ab, wie es in den nächsten Monaten weitergeht.“ Sollte dann noch genügend Liquidität



Aufgrund der aktuellen Situation fand der Round Table als Videokonferenz statt.



Weitere Fachbeiträge, Case Studies und HR-Werkstatt-Beiträge finden Sie in unserem Online-Special „Vergütung“ unter www.personalwirtschaft.de.

vorhanden sein, dürfte er zum Jahresende möglicherweise größere Wirkung entfalten. Einige Unternehmen, die sich bereits dafür entschieden haben, hätten die Sonderprämie auf eine Prepaid-Karte geladen. Warum? „Weil die Wirkung und der Effekt der Anerkennung mit einer Karte stärker ist, als den Bonus einfach als Lohn auszuzahlen.“

Auch Stefan Würz hält Anerkennung für einen Wert, der mit der Krise und künftig noch wichtiger wird: „Es entsteht eine veränderte Sichtweise auf die Relevanz bestimmter Jobgruppen. Wer hält unser System am Laufen, wie vergüten wir zum Beispiel Kranken-

und Altenpfleger, wie vergüten wir Müllwerker? Es muss darüber nachgedacht werden, hier etwas zum Positiven zu verändern.“ Was die Vergütung im Rahmen einer allgemeinen Pandemieplanung angeht, verweist er auf zahlreiche Tarifverträge und betriebliche Regelungen, die heute bereits über Öffnungsklauseln für den Fall einer wirtschaftlichen Notlage verfügen. Solche Regelungen könnten für volkswirtschaftliche Krisen ausgebaut oder weiter gefasst werden, wenngleich auch sie keine Lösung für alle denkbaren Fälle sind. Aber ein weiterer Hebel, um im Notfall nachjustieren zu können, ist allemal hilfreich. ■



Nebenleistungen sind keine Nebensache

► **Flexibilisierung ist ein Schlagwort der Stunde. Nicht nur im alltäglichen Leben, sondern auch in vielen Bereichen des Personalwesens. Die Nebenleistungen werden da nicht ausgeklammert, zumal klassische Benefits wie Firmenwagen schon seit längerer Zeit insbesondere bei den jüngeren Generationen als buchstäblich überholt gilt. Die Möglichkeiten fantasievoller Benefits-Modelle sind groß.**

Weitverbreitet ist nach wie vor der steuer- und abgabenfreie Sachbezug von bis zu 44 Euro pro Monat, berichtet Christian Aubry: „Viele Unternehmen setzen ihn als Zusatzleistung ohne Gegenleistung des Arbeitnehmers ein.“ Mindestens ebenso interessant sind Modelle, die eine Nebenleistung mit einer Form der Zielerreichung verknüpfen. „So gibt es zum Beispiel einen öffentlichen Verkehrsbetrieb, der seine Busfahrer für einen sparsamen Fahrstil belohnt: Die Hälfte der Spritersparnis erhalten sie auf einer Karte vergütet.“ Auch im betrieblichen Ideenmanagement oder bei Schulungsteilnahmen könnte die Sonderzahlung neue Anreize setzen.

Grundsätzlich habe sich die Bereitschaft von Unternehmen, solche Benefits anzubieten, in den vergangenen zehn Jahren aufgrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung erheblich erhöht, so Christian Aubry weiter. Gleichwohl sei die Steuerfreiheit ein wichtiger Treiber: „Wir haben eine gemeinsame Studie mit dem Marktforschungsunternehmen Ipsos durchgeführt. Sie zeigte, dass nur 24 Prozent der Unternehmen bereit waren, den Bonus durch eine Gehaltserhöhung zu kompensieren, falls der steuerliche Vorteil wegfallen würde.“

Es ist nicht leicht, Flexibilität, persönliche Anforderungen der Mitarbeiter und gesetzliche Vorgaben unter einen Hut zu bringen, betont auch Martin Haep: „Hier ist die Digitalisierung der Schlüssel. Mit ihr können situativ bestimmte Benefits in den Vordergrund gerückt werden. Sie ermöglicht es, individuell auf die verschiedenen Lebenssituationen der Mitarbeiter einzugehen.“ Eine solche Lösung würde auch das Problem beheben, dass manche Nebenleistungen im Unternehmen zwar angeboten werden, aber den wenigsten Mitarbeitern bekannt sind.

Das Arbeitsrecht biete zumindest im außertariflichen Bereich genügend Möglichkeiten, solche Modelle umzusetzen: „Ich glaube, dem sind technologisch künftig kaum Grenzen gesetzt“, so Martin Haep. Im tariflichen Bereich sei es Sache der Tarifvertragsparteien,

sich auf gangbare Systeme zum Vorteil aller zu einigen. Florian Frank kann das mit Studienergebnissen aus seinem Haus Willis Towers Watson untermauern. „Bei einer Befragung von mehreren Tausend Mitarbeitern gaben 77 Prozent von jenen, die Wahlmöglichkeiten bei den Benefits haben, an, dass sie mit ihnen zufrieden sind. Dagegen sind es nur 16 Prozent bei jenen, die keine Auswahl haben.“

Daran wird der große Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich. Daher sieht auch Florian Frank Plattformen und Digitalisierung als ein großes Zukunftsthema. Es kann seine Stärken allerdings nur bei größeren Budgets für Flexible Benefits ausspielen, spricht: in höheren Hierarchie-Ebenen. „In unteren Ebenen sind die Möglichkeiten stärker beschränkt, während der administrative Aufwand groß bleibt. Diesen kann auch die Digitalisierung nicht vollständig überflüssig machen.“

Vielleicht dauert die Revolution aber auch noch ein bisschen. „Viele Unternehmen sind derzeit im Krisenmanagement und stehen vor grundlegenden Transformationen“, sagt Christine Abel von der HKP Group. „Sie haben andere Sorgen als die Optimierung ihrer Nebenleistungen.“ Als viel akuter sieht sie das Thema Pension Management an. Angesichts sinkender Zinsen und der Volatilität an den Finanzmärkten hätten viele mit dieser Herausforderung momentan mehr als genug zu tun. Mittelfristig sieht sie „Efficient Benefits“ als wichtig an: „Was biete ich als Unternehmen an? Und will ich Leistungen outsourcen, um HR mehr Kapazität zu verschaffen? Das sind Fragen, die in ein oder zwei Jahren ins Blickfeld rücken.“

Apropos Pension Management: Auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) kann ein Benefit sein. Sie wird aber von vielen Unternehmen noch nicht als solches erkannt, berichtet Adelheid Lanz von Ebase. „Insbesondere im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen mangelt es sowohl an der Kommunikation als auch an der Digitalisierung. Für sie ist die Vielfalt an Anbietern und Gestaltungsmöglichkeiten häufig zu komplex.“ Hinzu komme, dass die bAV insbesondere für junge Mitarbeiter schwer greifbar ist, weil der Mehrwert nicht beziehungsweise erst in Jahrzehnten spürbar ist. „Diesen empfundenen Verlust können gute bAV-Lösungen, die von weiteren Benefits-Lösungen flankiert werden, auffangen. Darüber hinaus sollten etwaige zukünftige Versorgungslücken frühzeitig angesprochen werden.“ ■



Unterschätzte Zeitwertkonten

► „Zeit ist Geld“, schrieb Benjamin Franklin bereits 1748. Was er wohl von modernen Zeitwertkonten gehalten hätte? Mit ihnen kann Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum angespart und später in Freizeit umgemünzt werden. Unternehmen, die sich noch nicht an sie herangetraut haben, sollten noch einmal nachdenken. Von den Experten am Round Table gibt es dazu ausnahmslos positive Einschätzungen.

„Die Bedeutung von Zeitwertkonten in den Unternehmen wächst, und das zu Recht“, führt Adelheid Lanz aus. Allein im Jahr 2019 sind 70 Prozent des Firmenkunden-Neukundengeschäfts bei Ebase Zeitwertkonten-Modelle gewesen. Die Corona-Krise werde die Entwicklung noch verschärfen, glaubt sie. Denn damit könnten auch Vorruhestandsmodelle gesteuert werden. Sie könnten in den kommenden Monaten wieder gefragter sein als vor der Krise. „Auch die Arbeitszeitregelungen wurden, etwa durch Homeoffice, in den vergangenen Monaten aufgeweicht. Hier können Zeitwertguthaben ebenfalls zu mehr Flexibilisierung beitragen.“ Egal, welcher dieser Gründe für ein Unternehmen zutrifft: „Sie werden über kurz oder lang nicht mehr an dem Thema vorbeikommen.“

Auch Martin Haep von Mercer hebt den Daumen für Zeitwertkonten, die seiner Meinung nach zu Unrecht oftmals auf Sabbatical-Diskussionen verkürzt wird: „Lebensphasen wie Elternzeit oder Teilzeitaufstockung lassen sich mit ihnen sehr gut gestalten. Hier ist allerdings noch ein bisschen Marketing für das Instrument gefragt.“ Zudem stelle sich die Frage, inwiefern Unternehmen überhaupt schon wahrgenommen haben, dass sich die Lebenswelten und Anforderungen der Mitarbeiter verändert haben – und Arbeitgeber darauf eingehen müssen.

„Zeitwertkonten müssen den Unternehmen und auch den einzelnen Mitarbeitern transparent gemacht werden“, unterstreicht Stefan Würz von Lurse. Auf einen Aspekt blickt er aber kritischer: „Die Frage ist, was Mitarbeiter in ein Zeitwertkonto einbringen und wie sie genügend Masse aufbauen können, um auch wirklich eine höhere Flexibilität zu haben.“ In seinen Augen wäre es künftig eine Diskussion wert, wie das Instrument so gestaltet werden kann, dass man tatsächlich auch längere Zeiträume damit abdecken kann – beispielsweise durch einen zusätzlichen Hebel über eine Kapitalanlage. ■



Ausblick: Durchbruch für Fair Pay?

► Die Redewendung von der „Krise als Chance“ ist mittlerweile abgenutzt. Trotzdem hegen viele Menschen die Hoffnung, dass es nach der Corona-Pandemie in manchen Punkten anders, besser weitergeht. Ein gutes Beispiel ist Fair Pay. Wenn nicht jetzt, wann dann sollten die lange eingeforderte Gleichberechtigung und gleicher Lohn für gleiche Arbeit endlich umgesetzt werden?

Dass Bewegung in das Thema kommt, hat auch damit zu tun, dass die aktuelle Krise nicht nur einen Lebensbereich oder eine Branche betrifft, sondern alle und jeden auch persönlich berührt. „Es ist positiv zu sehen, dass sich zunehmend auch Diskussionen etwa um die Erwartungshaltungen an die Rollenverteilung in Familien entwickeln. Denn auch wenn wir Verbesserungen im Bereich Lohngerechtigkeit sehen, haben Frauen aufgrund der Elternzeit und Teilzeit weiterhin erhebliche Lohnnachteile. Da müssen mehr Männer gleichberechtigt einspringen – und sie brauchen Arbeitgeber im Rücken, die das unterstützen“, sagt Martin Haep. Auch für die noch stark ausbaufähige Repräsentation von Frauen in Führungs- und Schlüsselpositionen sei dieser Ansatz eine grundlegende Voraussetzung (lesen Sie hierzu auch die Titelstrecke der Personalwirtschaft 8/2020).

Das gilt nicht nur für die Rekrutierung neuer Beschäftigter, ergänzt Christine Abel: „Fair Pay kann auch die beste Retention-Maßnahme sein. Faire Bezahlung, Beförderungen und faire Karriereoptionen für alle Mitarbeiter können – gezielt eingesetzt – ein ganz wichtiger Retention-Faktor für Unternehmen sein.“

Covid-19 macht es allerdings nicht leichter: In Zeiten limitierter Budgets schlage nun die Stunde der Wahrheit, wie ernst es Arbeitgeber mit Fair Pay meinen.

„Die Perspektive muss noch weiter gefasst werden: Es geht nicht nur um Fair Pay, sondern um Fair Work“, sagt Stefan Würz. Wie kann man neue Arbeitsmodelle am Markt etablieren? Wie kann man besseren Zugang zu Arbeitsplätzen schaffen? Wie kann man Arbeit anders verteilen? Das seien Fragen, die künftig eine wichtige Rolle spielen müssten. Die Antworten fielen bislang noch zu oft dürrig aus: „Im Krisenmodus wird es möglich, Arbeit plötzlich anders zu organisieren und zu verteilen, wo es vorher nie diskutiert wurde. Einfache Beispiele sind Homeoffice-Regelungen und Schichtarbeit. Das bringt viel mehr Flexibilität und Vorteile für alle Beteiligten.“ Die Diskussion über solche Themen stehe noch am Anfang.

Unternehmen bringen heute aktiv Frauen in Führungspositionen, berichtet Ralph Lange. „Gerade in Konzernen, die an der Börse gelistet sind, hat sich viel getan. Auch wenn es bis zu einer vollständigen Gleichstellung noch ein weiter Weg ist, schaffen es immer mehr Frauen ins Top-Management, weil in den letzten Jahren immer mehr Frauen in die Nachwuchsführungsprogramme einbezogen wurden. Der privat geführte Mittelstand hinkt da ein Stück weit hinterher, wird öfter noch patriarchalisch geführt.“ Auch in der Krise waren es oft Frauen, die die familiäre Mehrbelastung gestemmt und zuhause auf die Kinder aufgepasst haben. Durchaus ein Problem für die Karriere.

„Fair Pay ist keine Frage des Geldes, sondern eine Frage der Chancengleichheit. Am Geld werden die Verhältnisse aber deutlich sichtbar“, bringt es Florian Frank auf den Punkt. Es sei nötig, den gesamten Lebenszyklus von der Ausschreibung einer Stelle über den Einstellungsprozess und die Beförderung bis zu ihren Auswirkungen auf das Gehalt zu betrachten. Und die Zahlen lügen nicht: „Im unteren Tarifbereich arbeiten teilweise 70 bis 80 Prozent Frauen und 20 bis 30 Prozent Männer. Im oberen außertariflichen Bereich ist das Verhältnis umgekehrt.“

Abschließend hilft vielleicht ein Perspektivenwechsel. Mit einem Blick über die Landesgrenze nach Frankreich, der Heimat von Christian Aubry: „Der Staat engagiert sich dort stärker. Es gibt zum Beispiel Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen, die entweder der Arbeitgeber steuer- und abgabenfrei zahlt oder die Verwaltung selbst. Das kann eine große Erleichterung sein, wenn es etwa um das Homeoffice geht.“ Mit einem Dienstleistungsgutschein können Arbeiten wie Wäsche waschen oder den Haushalt führen quasi ausgelagert werden: „Das sind ein paar Stunden in der Woche, die man für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder zusätzliche Arbeit nutzen kann.“ In Deutschland fehle für solche Ideen derzeit allerdings die politische Unterstützung. ■

Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① Die meisten Unternehmen haben in der Krise bisher **besonnen reagiert** und zunächst auf **Kostenkontrolle** gesetzt. Die tatsächlichen Auswirkungen von Kurzarbeit und Krisenmodus auf die Belegschaften und ihre Vergütung werden aber erst im **zweiten Halbjahr voll durchschlagen**.
- ② **Freiwilliger Gehaltsverzicht** von Managern ist eine populäre Forderung. Da er aber freiwillig ist, lässt sich kein Druck ausüben – er **kann sogar kontraproduktiv wirken**. Es ist aber davon auszugehen, dass **Ausnahmetatbestände** vermehrt Eingang in künftige Vergütungsregelungen finden werden.
- ③ Die **Flexibilisierung von Nebenleistungen** ist auch eine Antwort auf die zunehmende Vielfalt der Belegschaft. Die **Digitalisierung ist ein Schlüssel** zur Umsetzung vielfältiger Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Nebenleistungen.
- ④ **Zeitwertkonten** bieten **vielfältige Möglichkeiten**. In Krisenzeiten können sie einen Teilbeitrag für Personalabbau über vorzeitigen Ruhestand leisten.
- ⑤ Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist: **An Fair Pay und Fair Work** führt künftig kein Weg mehr vorbei.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Vergütung“.

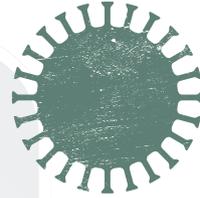
Wie kann globales Wissen lokal wirken?

Wir beraten Sie ganzheitlich in allen mitarbeiterbezogenen Themen, rund um Steuern, Vergütung, Optimierung von Organisationsstrukturen, Prozessen und HR Systemen. ey.com/de

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world



Appell an die Vorbildfunktion

Die Corona-Pandemie hat auch bei der Vergütung zu vielen Zugeständnissen gezwungen. Während manche gut und gerne auf einen Teil ihres Gehalts oder Boni verzichten können, müssen andere sehen, wie sie über die Runden kommen. Es ist klar geregelt, was dabei erlaubt ist und was nicht.

VON DAVID SCHAHINIAN

► In der Krise müssen viele den Gürtel enger schnallen. Ob es der eigene ist, steht auf einem anderen Blatt. So kolportierte das Handelsblatt rund um den Abgang des Lufthansa-Digitalvorstands Thorsten Dirks, dass dieser nicht bereit gewesen sei, auf Boni-Zahlungen zu verzichten. Das Unternehmen hatte sich auf eine Anfrage der Zeitung nicht dazu geäußert. War es so, ist es sein gutes Recht. Einerseits. Andererseits bleibt ein Geschmäcke, wenn man sich bewusst macht, dass der Staat – und damit der Steuerzahler – mit neun Milliarden Euro in die Bresche gesprungen ist, um das Unternehmen zu retten.

Es gibt jedoch auch andere Beispiele. Bleiben wir noch kurz in der Luftfahrtbranche: Condor meldete, dass alle knapp 4200 Mitarbeiter an Bord bleiben werden. Möglich wurde das durch Einigungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten, die unter anderem eine Verlängerung der Kurzarbeit bis mindestens März 2021 vorsehen. Außerdem soll die Flugeinsatzplanung effizienter und produktiver werden. Piloten, die fliegen,

geben von ihrem Gehalt an diejenigen ab, die derzeit nicht fliegen können – etwa, weil sie vorwiegend auf Langstrecken eingesetzt sind.

Auch Daimler fand Lösungen: Die Wochenarbeitszeit in der Verwaltung und in den produktionsnahen Bereichen wird vom 1. Oktober an für ein Jahr um in der Regel zwei Stunden ohne Lohnausgleich reduziert. Die Ergebnisbeteiligung für das Geschäftsjahr 2020 entfällt, und das tarifliche Zusatzgeld 2021 wird verpflichtend für alle in bezahlte Freistellungstage gewandelt. Auch hier waren „intensive Gespräche“ mit dem Gesamtbetriebsrat vorausgegangen.

Recht, aber nicht immer richtig

Fragen rund um Boni-Kappungen, Gehaltsverzicht oder Kurzarbeit aufgrund der Corona-Pandemie können knifflig sein, weil sie zwei Aspekte beinhalten: Zum einen rechtliche Vorgaben, die meist eindeutig regeln, was möglich ist und was nicht. Zum anderen aber auch ethische und moralische Überlegungen und Einstellungen, die von Mensch zu Mensch variieren können. Sie sind weniger greifbar und erst recht nicht einfordern.

„Es ist eine schwierige personalpolitische Situation, wenn einzelne Führungskräfte nicht verzichten und andere schon. Dann entsteht im Unternehmen eine



„Nun wird sich zeigen, ob die Systeme funktionieren und dem Ansatz ‚Pay for Performance‘ **gerecht werden oder nicht.**“

Jürgen Kurz, Sprecher der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)

gespaltene Führungs- und Vorbildfunktion“, sagt Dr. Alexander Insam, Partner bei KPMG Law. Ein Wechsel könne in einer solchen Situation positiv wirken. Andererseits könne aber auch der Eindruck entstehen, dass die Wahrnehmung von Rechten bestraft und eine Angstkultur geschaffen wird.

Arbeitsrechtlich lässt sich ein Gehalts- oder Boni-Verzicht für Führungskräfte jedoch kaum durchsetzen. Entweder sie verzichten freiwillig, oder sie einigen sich auf eine einvernehmliche Änderung des Arbeitsvertrages beziehungsweise der Boniregelung. „Am effektivsten werden Personalgespräche sein, die der Führungskraft verdeutlichen, wie sie mit ihrer Vorbildfunktion dem Unternehmen helfen kann“, so Alexander Insam. Gegebenenfalls könne auch über Gewinnbeteiligungen nach der Krise gesprochen werden – so könne der Verzicht zum Investment der Führungskraft werden.

Fruchten solche Ansätze nicht, sei theoretisch auch eine Änderungskündigung des Arbeitgebers denkbar: „Die Rechtsprechung knüpft hieran allerdings sehr hohe Anforderungen.“ Eher vorstellbar sei, dass künftig Klauseln Eingang in die Arbeitsverträge finden, die dem Arbeitgeber einen Ermessensspielraum einräumen, in Krisenzeiten Boniregelungen auszusetzen – wenn er nachweisen kann, dass das Unternehmen ansonsten insolvenzgefährdet wäre.

Lackmus-Test für Vergütungssysteme

„Zumindest für die Vorstandsebene sollte, was die Vergütung für das laufende Geschäftsjahr angeht, Druck gar nicht erforderlich sein“, findet Jürgen Kurz, Sprecher der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW). Hier werde die Corona-Krise ein echter Lackmus-Test für die Wirkungsweise der jeweiligen Vergütungssysteme. Deren variable Anteile bezögen sich in der Regel in erheblichem Maße auf ergebnisbezogene Kennzahlen: „Nun wird sich also zeigen, ob die Systeme funktionieren und dem Ansatz ‚Pay for Performance‘ gerecht werden oder nicht.“

Eine krisenbedingte und damit nachträgliche Anpassung der Performance-Ziele, die wiederum eine Korrektur der Vergütung nach oben zur Folge hätte, sieht er äußerst kritisch. „Auch eine stärkere Gewichtung der Fixvergütung der Vorstände wäre sicher nicht die richtige Antwort auf die Corona-Krise.“ Es spreche nichts dagegen, dass Vorstände gut verdienen und Unternehmen Boni zahlen – wenn die Geschäfte gut laufen und sie es sich leisten können. Klar sei aber auch, dass es bei Unternehmen, bei denen der Zusammenhang zwischen Ergebnissituation und Vorstandsvergütung nicht wirklich erkennbar sei, „auf den kommenden Hauptversammlungen zu massiver Kritik kommen wird“.

„Beim Gehaltsverzicht mit Besserungsklausel verpflichtet sich der Arbeitgeber, einbehaltenes Gehalt zurückzuzahlen, sobald das Unternehmen bessere Zahlen schreibt.“



Dr. Hans Hermann Aldenhoff, Partner bei Simmons & Simmons

Kurzarbeit ist für viele Pflicht

Im tariflichen Bereich besteht für die Beschäftigten wenig Spielraum. Gegen Kurzarbeit können sie sich nicht wehren, wenn diese Gegenstand eines Tarifvertrags oder einer Betriebsvereinbarung ist, betont Alexander Insam: „Das kollektive Arbeitsrecht geht hier dem individuellen Arbeitsrecht vor.“ Das bedeute aber auch, dass Betriebe ohne Betriebsrat in einer Krisensituation sogar im Nachteil sein können, weil sie nicht die Möglichkeit haben, Kurzarbeit per Betriebsvereinbarung einzuführen.

Der Gehaltsverzicht ist eine schwierige Problematik. Dr. Hans Hermann Aldenhoff, Partner bei Simmons & Simmons, weist im Rechtsboard des Handelsblatts aber auf einen möglichen Ausweg hin, der bislang kaum diskutiert worden sei: der sogenannte Gehaltsverzicht mit Besserungsklausel. „Hier verpflichtet sich der Arbeitgeber, einbehaltenes Gehalt zurückzuzahlen, sobald das Unternehmen bessere Zahlen schreibt.“

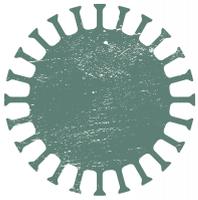
Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen einen Verzicht schriftlich vereinbaren. Allerdings ist Gehalt nicht gleich Gehalt. So ist genau festzulegen, welche Bestandteile von der Vereinbarung betroffen sind. Das kann ein Teil des laufenden Bruttogehalts oder das Urlaubsbeziehungsweise das Weihnachtsgeld sein. Auch die Dauer der Regelung sollte fixiert werden. Besteht ein Tarifvertrag, ist ein Gehaltsverzicht nur möglich, wenn dieser den Verzicht nicht explizit ausschließt.

Unter dem Strich zeigt sich, was nicht nur für das Berufsleben gilt: Mit Druck geht in der Regel wenig bis nichts. Angesichts der in dieser Form bislang einmaligen Krise dürfte die Bereitschaft, gemeinsam Lösungen zu finden, bei den meisten recht hoch sein, wenn Verhandlungen geschickt und auf Augenhöhe geführt werden. Hinzu kommt: Wer zu harten Einschnitten gezwungen wird, dessen Motivation leidet. Ganz anders ist das, wenn man gemeinsam durch die Krise geht. ■



„Am effektivsten werden Personalgespräche sein, die der Führungskraft verdeutlichen, wie sie mit ihrer Vorbildfunktion dem Unternehmen helfen kann.“

Dr. Alexander Insam, Partner bei KPMG Law



Zurück in die Komfortzone?

Welche langfristigen Auswirkungen wird die Corona-Krise auf die Zusammenarbeit und die Vergütung von Leistungen haben? Einige – auch wenn sie vermutlich nicht so revolutionär daherkommen dürften wie zunächst vielleicht angenommen. Ein Ausblick.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Die Frage nach dem Wohlergehen der Familie, die Einblicke in mitunter unaufgeräumte Homeoffices oder das Wertschätzen von bisher als selbstverständlich hingenommenen Gewohnheiten: Bei allem Negativen, das die Corona-Krise mit sich gebracht hat, ist das Arbeitsleben in den vergangenen Monaten persönlicher geworden. Manchmal schien es sogar fast so, dass sie zuwege brachte, was zahlreiche Teambuilding-Maßnahmen nicht zu bewirken vermochten. Aber auch Schockmomente wie der Lockdown haben einen Abnutzungseffekt – man gewöhnt sich daran. Wäre nun, nach der Zäsur, nicht eine gute Gelegenheit, um grundsätzlich darüber zu verhandeln, wie wir in Zukunft Arbeit organisieren und entlohnen möchten?

Arbeitswelt nach Corona

Grundsätzlich ja, und vielerorts geschieht dies längst. Die Gretchenfrage ist, welche der in der Krisensituation als positiv empfundenen Entwicklungen tatsächlich nachhaltig beibehalten werden (können). Eine Ende Juli von der Bertelsmann Stiftung, dem Münchner Kreis und dem Campus Heilbronn der TU München veröffentlichte Sonderstudie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt in Deutschland bestä-

tigt, was viele andere Erhebungen zum Thema schon angedeutet haben.

Zwei grundsätzliche Tendenzen gehen aus den Antworten von 211 Digitalisierungs-, Transformations- und KI-Expertinnen und Experten (es sei denn, es wurden tatsächlich nur Männer befragt) hervor. Zum einen beschleunige die Krise die digitale Transformation der betrieblichen Arbeitswelt. Viele der Ideen, wie etwa die Lockerung der Präsenzkultur, seien nicht neu. Arbeitgeber wähten sich jedoch bisher in sicherem Fahrwasser, wenn sie zaghaft den Zeichen der Digitalisierung Rechnung trugen, aber gewohnheitsmäßig Kontrolle vor Vertrauen setzten. Zum anderen – und hier horcht man doch auf – erwarten nur 17 Prozent der Befragten, dass die Menschen auch nach Überwindung der Krise einem nachhaltigeren Lebens- und Arbeitsstil folgen werden. Geringeres Pendleraufkommen, allgemeine Entschleunigung, die verstärkte Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer? Sie werden nach Ansicht der großen Mehrheit keine langfristige Wirkung haben.

Kosten im Blick

Zu sagen, dass stattdessen Geld die Welt regiert, ginge zu weit. Viele Unternehmen waren gezwungen, auf die Kostenbremse zu treten – und werden das auch künftig müssen, um wirtschaftlich auf die Beine zu kommen oder ihren Fortbestand zu sichern. Einer weltweiten Umfrage der Beratung Korn Ferry unter knapp 4000 Unternehmen zufolge gaben 47 Prozent an, auch nach der Krise eine hohe Disziplin im Kostenmanagement

An alternativen Ideen für Vergütungssysteme mangelt es nicht, **doch hapert es noch an der Umsetzungsstärke.**

an den Tag zu legen. Für 31 Prozent gehört dazu, Personalkosten künftig flexibler zu halten. Eine Option dabei sei ein „neuer und dynamischerer Umgang in der Festlegung von Leistungsboni“. Thomas Faltin, Experte für Organisationsentwicklung bei Korn Ferry, empfiehlt jedoch, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Einsparungen und Investitionen zu bewahren, „nach dem Motto ‚cutting the costs but not the future‘. Ansonsten droht ihnen später, dass sie abgehängt werden“.

Zumindest das Homeoffice dürfte dauerhaft mehr Akzeptanz erfahren. Das könnte mittelfristig allerdings zu Konflikten in der Vergütungspraxis führen. Klar ist, dass der Arbeitgeber die Kosten für den Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel tragen muss. Denkbar wären beispielsweise Vertragsklauseln, die festschreiben, dass die entstehenden Kosten mit der – gegebenenfalls angepassten – Vergütung abgegolten werden. Zudem gilt auch zu Hause die Arbeitsstättenverordnung. Das ist ein Grund, warum viele Unternehmen lieber vom mobilen Arbeiten sprechen – was mehr Spielraum bei der Flexibilisierung lässt.

Homeoffice wirft neue Fragen auf

Umfragen zeigen, dass viele deutsche Unternehmen künftig eine hybride Planung favorisieren: Die Anzahl der Büroarbeitsplätze wird reduziert, was zu erheblichen Kosteneinsparungen führen kann. Mobiles Arbeiten wird, wo es sinnvoll und machbar ist, gefördert. Die Aufwendungen dafür sind geringer, und gleichzeitig wird die Bindung und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert.

Ein Blick in die USA zeigt aber, dass das neue Herausforderungen mit sich bringen kann. Facebook-Chef Mark Zuckerberg etwa geht davon aus, dass künftig die Hälfte seiner Angestellten ausschließlich im Homeoffice tätig sein wird. Wer aber arbeiten kann, von wo er will, ist nicht auf repräsentative Innenstadtlagen angewiesen. Vom kommenden Jahr an müssen seine Beschäftigten mitteilen, wenn sie ihren Standort für das Homeoffice ändern. Der Grund ist einfach: Das Gehalt wird an die Lebenshaltungskosten angepasst. Das heißt: Wer günstig auf der grünen Wiese lebt, erhält weniger Geld.

Neue Vergütungsmodelle

An alternativen oder ergänzenden Ideen für Vergütungssysteme mangelt es nicht, doch hapert es noch an der Umsetzungsstärke. Seit einigen Jahren experimentieren beispielsweise vereinzelt Unternehmen damit, die Mitarbeiter ihr Gehalt untereinander selbst bestimmen zu lassen. Mit dieser Freiheit müssen sie aber

Auch Schockmomente wie der Lockdown haben einen Abnutzungseffekt – **man gewöhnt sich daran.**

umgehen können und wollen. Hinzu kommt, dass das System ausbalanciert sein muss, damit Missbrauch oder Konkurrenzdenken Schranken gesetzt sind. Fraglich ist auch, ob die radikale Gehaltstransparenz, die in Deutschland eher noch als Tabuthema gilt, nicht für Unbehagen in der Belegschaft sorgt.

Sogenannte Skill-Based-Pay-Systeme verbinden die Schwierigkeiten der fairen Gehaltsfindung mit der Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen, sprich: der Weiterbildung. Belohnt wird, wer nicht stehenbleibt und sich neue Fähigkeiten aneignet oder die bestehenden vertieft. Möglich wird das in der Praxis nur bei Tätigkeiten oder innerhalb von Organisationseinheiten sein, die miteinander vergleichbar sind.

Zusatzleistungen diversifizieren sich

Um Mitarbeitenden trotz des Einfrierens von Gehältern etwas bieten und um sie vor allem für die Zeit nach der Krise halten zu können, bieten sich einmal mehr Zusatzleistungen an. Sie waren vor Corona schon ein beliebtes Instrument bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern, doch hat die Krise den Markt noch einmal beflügelt. Jobrad beispielsweise berichtet von mittlerweile mehr als 20 000 Arbeitgebern mit über zwei Millionen Beschäftigten, die sich für das Mobilitätskonzept des Dienstleisters entschieden haben. Seit 2019 ist das Jobrad als Gehaltsextra komplett steuerfrei: Der Arbeitgeber leaset ein Fahrrad, übernimmt die Kosten und überlässt es dem Mitarbeiter zusätzlich zum geschuldeten Arbeitslohn. Für diesen entfällt die Versteuerung des geldwerten Vorteils bei privater Nutzung. Bei einer Gehaltsumwandlung bedient der Mitarbeiter die Monatsraten aus dem Bruttolohn. Den geldwerten Vorteil für die private Nutzung muss er seit dem 1. Januar 2020 nur noch mit 0,25 Prozent der unverbindlichen Preisempfehlung versteuern.

Zu den weiteren Benefits, die zunehmend Verbreitung finden, zählt die Möglichkeit von Sabbaticals, also der Freistellung für einen festgelegten Zeitraum. Zusätzliche freie Tage bei voller Bezahlung gehen ebenfalls in diese Richtung – es muss ja nicht gleich die flächendeckende Einführung der Vier-Tage-Woche sein, wie sie die Parteivorsitzende der Linken, Katja Kipping, jüngst forderte. Zudem wurde zum Jahresbeginn – also noch vor Corona – der Freibetrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung um 100 auf 600 Euro pro Jahr und Arbeitnehmer angehoben. Sie war wohl nie so wertvoll wie heute. ■



Die News zu den Studienergebnissen von Korn Ferry finden Sie unter www.pwgo.de/kornferry-studie.

Unter www.personalwirtschaft.de finden Sie in unserem Online-Special „Vergütung“ einen Beitrag zum Thema „New Pay in selbstorganisierten Unternehmen“.

Regulierung statt Verbot

Ab 1. Januar 2021 sollen Werk- und Zeitarbeitsverträge in der Fleischindustrie verboten sein. Professor Daniel Graewe im Interview über die Rechtmäßigkeit des Vorhabens und die Alternativen.

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN



Professor Dr. Daniel Graewe, Rechtsanwalt und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht, Nordakademie Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

► **Personalwirtschaft: Herr Graewe, ist ein Verbot von Werkverträgen und auch von Zeitarbeit eine angemessene Reaktion auf die Zustände in der Fleischindustrie?**

Daniel Graewe: Ich halte die Reaktion nicht für angemessen, aber für typisch. Das deutsche Arbeitsrecht wandelt zwischen zwei Extremen. Auf der einen Seite haben wir eine starke Überregulierung, auf der anderen eine starke Unterregulierung, beispielsweise im Arbeitskampfrecht. Werkvertrag und Zeitarbeit sind Flexibilisierungsinstrumente, die Arbeitgeber in guten wie in schlechten Zeiten benötigen. Beide sind seit langer Zeit ein Dorn im Auge der Gewerkschaften. Daher ist es nicht überraschend, dass mit dem Aufhänger Corona jetzt wieder die Werkverträge in den Fokus rücken und zwar, wie so häufig in diesem Bereich, vornehmlich mit einem Schwarz-Weiß-Denken.

Andererseits hat die freiwillige Selbstverpflichtung in dieser Branche bislang nicht funktioniert. Es hat sich ein System von Subunternehmen entwickelt, in dem Arbeitnehmer extrem wenig verdienen und die Arbeits- und Lebensbedingungen skandalös sind. Könnte die Abschaffung von Werkverträgen dem nicht entgegenwirken?

Die freiwillige Selbstverpflichtung von 2015 hat nicht funktioniert, weil einige Unternehmen und ein großer Player sich nicht daran beteiligt haben. Wir wissen schon länger, dass die Zustände in der Fleischindustrie alles andere als gut sind und können auch über Maßnahmen nachdenken, um die Missstände zu beseitigen. Gleichzeitig sollten wir uns aber vor Augen halten, dass Werkverträge ein legales – und notwendiges – Instrument sind.

Sie sind also gegen ein Verbot – warum?

Das ist in meinen Augen nicht sinnvoll. Das Arbeitsrecht muss genügend Spielraum für unternehmerische Entscheidungen lassen. Wenn das Aus für die Werkvertragsgestaltung kommt, wird diesen Arbeitgebern nichts anderes übrig bleiben, als andere Instrumente zu entwickeln, mit denen sie flexibel ihre Personaldecke steuern können.

Beispielsweise mit Tochterfirmen? Medienberichten zufolge hat der Tönnies-Konzern bereits 15 gegründet, in denen die Werkvertragsarbeiter nach und nach angestellt werden sollen. Sind damit automatisch bessere Arbeitsbedingungen verbunden?

Tönnies nutzt bereits Tochterunternehmen als konzerninterne Dienstleister, etwa im technischen Bereich. Wenn jetzt Schlacht- und Zerlegepersonal, das bislang über Werkverträge beschäftigt war, in einer Tochtergesellschaft angestellt wird, muss das nicht zwangsweise zu besseren Arbeitsbedingungen führen. Zumal auch öffentlich nicht bekannt ist, wie das neue Konstrukt genau aussehen soll und wie es in Zukunft gelebt wird. Interessant ist jedenfalls der Umstand, dass für die Anstellung extra neue Gesellschaften gegründet werden, also das Personal nicht einfach bei einem bestehenden Tönnies-Unternehmen angestellt wird.

Wie viel Aussicht hat das Vorhaben der Politik, Werkverträge für eine Branche verbieten zu lassen?

Das halte ich für nicht aussichtsreich. Es ist schwierig, einzelne Branchen herauszugreifen und dort gezielt flächendeckende Verbote einzuführen. Immer wenn der Staat in Freiheitsrechte eingreift, muss er geeignete und verhältnismäßige Mittel anwenden, er darf also

die Grundrechte nicht übermäßig strapazieren. In diesem Fall wäre ein generelles Verbot von Werkverträgen für einen speziellen Wirtschaftszweig nicht verhältnismäßig. Zudem ist die Dienstleistungsfreiheit europarechtlich geschützt. Das heißt, es müssen besondere Sachgründe vorliegen, um den Eingriff in die Grundrechte zu rechtfertigen, was hier nicht der Fall ist. Meiner Ansicht nach wird ein solches Verbot sowohl vor dem Bundesverfassungsgericht als auch dem EuGH keinen Bestand haben. Die Politik ist mit pauschalen Verboten immer schnell bei der Hand, was aber verfassungsmäßig schwierig durchzusetzen ist.

Wurde Ähnliches nicht in der Bauwirtschaft umgesetzt?

In der Baubranche gab es schon früh eine Europäisierung des Arbeitsmarktes, mit all ihren Vor- und Nachteilen, insbesondere einer Arbeitsmigration mit niedrigeren Standards. Deswegen kam es 1996 durch das Arbeitnehmerentsendegesetz zu einer Festschreibung von zwingenden Mindeststandards der Arbeitsbedingungen, unter denen Personal von ausländischen Arbeitgebern nach Deutschland geschickt wurde. Ursprünglich galt dies nur für die Baubranche, heute auch für rund zehn andere Branchen. Mit einem Verbot beziehungsweise einer Regulierung von Werkverträgen hat das aber nichts zu tun.

Welche Alternativen gibt es, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Fleischindustrie nachhaltig zu ändern?

Sinnvoll wäre es, über eine Regulierung der Vertragsinhalte und deren Durchführung nachzudenken. Beispielsweise könnten Arbeitsschutzstandards, Arbeitszeitregelungen und Fragen der Vergütung Bestandteil des Werkvertrags oder einer weiteren Regulierung sein, sodass sich auch Subunternehmer daran halten müssen. Ebenso könnten Kontrollen verstärkt und Bußgelder für den Fall der Nichteinhaltung erhöht beziehungsweise neu festgelegt werden. Eine Regulierung in diese Richtung wäre rechtlich weniger eingriffsintensiv und damit weniger problematisch. Dies müssen die beteiligten Akteure im politischen Prozess nur wollen und – wie immer – einen Kompromiss finden.

Eine Regulierung in Richtung gemeinsamer Verantwortung für Arbeitsschutz- und -zeit? Equal Pay nach zehn Monaten?

Das wäre ein Weg, über den man nachdenken kann. Das große Übel dabei ist allerdings, dass ein Mehr an Regulierung auch immer ein Mehr an Bürokratie beinhaltet. Wir haben sehr viele Anläufe gesehen, bei denen

versucht wurde, die Überregulierung zurückzufahren, was letztlich nicht funktioniert hat. In den letzten zehn Jahren ist Deutschland zudem im Weltbank-Ranking der am wenigsten von Regulierung belasteten Länder um 60 Plätze abgestürzt. Die Frage ist, ob das lange so weitergehen kann.

Warum nennen Gewerkschaften und Bundesarbeitsministerium Werkverträge und Zeitarbeit in einem Atemzug und wollen auch die Arbeitnehmerüberlassung in der Fleischindustrie verbieten?

Dieser Schachzug ist politisch motiviert. An diesen beiden sehr unterschiedlichen Vertragskonstruktionen arbeiten sich die Gewerkschaften schon sehr lange ab. Mit den tatsächlichen Missständen, die wir gerade in der Fleischindustrie sehen, hat die Zeitarbeit nichts zu tun. Beides sind zwar Instrumente, die Arbeitgebern in unterschiedlicher Form Flexibilität ermöglichen, aber es ist ein Reflex, sie in einen Topf zu werfen. Dahinter steckt auch das Prinzip der größeren Verhandlungsmasse, um einen Kompromiss in einem Gesetzgebungsprozess zu finden.

„Wir wissen schon länger, dass die Zustände in der Fleischindustrie alles andere als gut sind.“

Was heißt das in der Praxis?

In den Prozess fließen die Meinungen der maßgeblichen Akteure ein – der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter. Wahrscheinlich wird es letztendlich so sein, dass die Zeitarbeit „rausverhandelt“ wird. Das heißt, die Arbeitnehmerseite macht „Zugeständnisse“, um an anderer Stelle etwas durchzusetzen. Ein scheinbares Zugeständnis, denn Zeitarbeit hat mit dem jetzigen problematischen Fall gar nichts zu tun.

Was ist Ihre Prognose zum Ausgang eines künftigen Verfahrens?

Hier arbeiten zwei starke Lobbygruppen zusammen: Gewerkschaften und Tierschützer. Es gibt zudem ein klares gesellschaftliches Moment in Richtung Umwelt- und Tierschutz im Allgemeinen, dem sich die Politik nicht entziehen kann. Würde es etwa „nur“ um die Rechte osteuropäischer Arbeiter gehen und das Ganze in der Logistikbranche spielen, würden wir wahrscheinlich nicht so schnell Änderungen sehen. Wir werden daher letztendlich eine stärkere Regulierung von Werkverträgen zumindest in der Fleischwirtschaft erleben. Kein Verbot, aber ein deutliches Anziehen der gesetzlichen Regelungen in Sachen Arbeitsschutz, Vergütung, Arbeitszeit, Gleichstellung – und natürlich auch ein Ansteigen der Kontrolldichte und der Bußgelder. Dies wird im Ergebnis Werkvertragskonstruktionen unattraktiver machen, wie wir es bei der Zeitarbeit auch schon mal gesehen haben. ■



Faktencheck Insolvenzzgeld

Noch im Juli meldete das Statistische Bundesamt eine Abnahme der Insolvenzverfahren. Doch es ist nicht abzusehen, wie viele Unternehmen tatsächlich coronabedingt Insolvenz anmelden müssen. Die wichtigsten Antworten auf Fragen zum Thema Insolvenzzgeld.

? Was versteht man unter Insolvenzzgeld?

! Insolvenzzgeld ist eine Sozialleistung und ersetzt die noch offenen Entgeltansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (AN) für die letzten drei Monate vor Eintritt eines Insolvenzfalles des Arbeitgebers (AG).

? Wer hat einen Anspruch auf Insolvenzzgeld?

! In personeller Hinsicht haben AN (also auch leitende Angestellte oder sogenannte Minijobber) einen Anspruch auf Insolvenzzgeld. Anspruchsberechtigt sind zudem auch:

- Auszubildende,
- Praktikanten, wenn eine Vergütung für Arbeitsleistung vertraglich vereinbart und zeitlich fixiert wurde,
- (Fremd-)Geschäftsführer einer GmbH, die wegen ihrer Weisungsgebundenheit als AN zu qualifizieren sind.

Ausgenommen vom Insolvenzzgeld sind dagegen:

- Vorstandsmitglieder einer AG,
- Geschäftsführer einer GmbH, die nicht als AN zu qualifizieren sind,
- freie Mitarbeiter.

Bei **grenzüberschreitenden Tätigkeiten** muss genau geprüft werden, ob der Schwerpunkt der Tätigkeit in Deutschland liegt, ansonsten besteht keine Anspruchsberechtigung.

? Wann bekommt man Insolvenzzgeld?

! In sachlicher Hinsicht muss ein **Insolvenzereignis** eingetreten sein, um den Anspruch auf Insolvenzzgeld zu begründen.

Es kommen drei Ereignisse in Betracht:

- Insolvenzeröffnung,
- Nichteröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Insolvenzmasse,
- tatsächliche und vollständige Einstellung der Betriebstätigkeit durch den AG.

Insolvenzzgeld muss innerhalb von **zwei Monaten nach dem Insolvenzereignis** bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) beantragt werden. Die Auszahlung des Insolvenzzgeldes erfolgt kurze Zeit nach dem Bewilligungsbescheid der BA. **Wie viel Zeit zwischen ordnungs-**

gemäßer Antragsstellung und Bewilligung vergeht, hängt vom Einzelfall ab. Man sollte schon mit einigen Wochen rechnen.

? Was passiert, wenn mein AG während der Anordnung von Kurzarbeit in die Insolvenz fällt? Ist eine zeitgleiche Kombination von Kurzarbeitergeld und Insolvenzzgeld möglich?

! Das vereinbarte Gehalt während der Kurzarbeit wird **drei Monate vor dem Insolvenzereignis** durch das Insolvenzzgeld zusätzlich für den Fall, dass der AG nicht zahlen kann, abgesichert. Bei Nichtzahlung durch den AG wird das Insolvenzzgeld also **nur in Höhe des gekürzten Ist-Entgelts ohne Kurzarbeitergeld gezahlt**. Wenn der Arbeitsausfall also beispielsweise 40 Prozent beträgt und das Ist-Entgelt daher nur bei 60 Prozent liegt, kann auch nur noch bezüglich dieser 60 Prozent ein Anspruch auf Insolvenzzgeld bestehen. Der Anspruch auf **Kurzarbeitergeld** (Kug) ist eine Sozialleistung, welche einen vorübergehenden Arbeitsausfall teilweise kompensieren und den AG entlasten soll, um Kündigungen zu vermeiden. Das Kug wird weitergezahlt, solange der Arbeitsausfall trotz Insolvenz nur vorübergehend bleibt. Sowohl vor, während und nach dem Referenzzeitraum für das Insolvenzzgeld ist eine Beziehung von Kug also möglich.

Sollte dem AN jedoch gekündigt werden, **erlischt bereits mit der Kündigungserklärung der Anspruch auf das Kug**, da dessen Zweck nun nicht mehr erreicht werden kann.

? Wie kann ich als Arbeitgeber meine Mitarbeiter trotz drohender Insolvenz dazu bewegen, der Einführung von Kurzarbeit zuzustimmen (zum Beispiel Aufstockung, umfasst es auch das Insolvenzzgeld)?

! **Kurzarbeit kann den Betrieb vor der Insolvenz retten.** Der Rettungsgedanke und ein Solidaritätsgefühl zum Unternehmen sollten als Motivationsgründe in den Mittelpunkt gerückt werden. Denn ein erfolgreicher Antrag auf Kug senkt die Kostenbelastungen des AG und erhöht so die Wahrscheinlichkeit der Unternehmensrettung.

Sollten einzelne AN argumentieren, dass sie ihr Gehalt ohnehin drei Monate durch Insolvenzzgeld abgesichert haben und daher



der Kurzarbeit nicht zustimmen, sollte der AG ihnen ihre Kurzsichtigkeit aufzeigen: Ein paar Monate des (teilweisen) Verzichts könnten einen Arbeitsplatz im gewohnten Umfeld um weitere Jahre erhalten.

Der AG kann auch eine Aufstockung anbieten, also das Kug durch zusätzliches Entgelt erhöhen. Durch die Aufstockung wird das Kug als Sozialleistung nicht gemindert. Auf die Aufstockungszahlungen sind auch keine Sozialversicherungsbeiträge abzuführen, soweit der Aufstockungsbetrag zusammen mit dem Kug 80 Prozent des ausgefallenen Arbeitsentgelts nicht übersteigt. Sollte der AG das Kug aufstocken, wäre dieser Entgeltzuschuss bei der Höhe des Insolvenzgeldes zu berücksichtigen.

? Welche Handlungsempfehlungen gibt es für den Arbeitgeber? Was versteht man unter Insolvenzgeldvorfinanzierung?

! Für den AG wird empfohlen, sobald die Voraussetzungen der Kurzarbeit erfüllt sind, AN (wenn rechtlich möglich) in Kurzarbeit zu schicken, um sich finanziell zu entlasten.

Der AG muss grundsätzlich vorher Urlaub anordnen und darf in den Zeiten der Kurzarbeit keine Überstunden anordnen. Der Ausspruch von Kündigungen beendet den Anspruch auf Kug. Die unterlassene Abführung der Sozialabgaben durch den AG kann eine Straftat darstellen, es sollte sich daher frühzeitig um Stundungsvereinbarungen bemüht werden.

Ist eine Insolvenz nicht vermeidbar, muss rechtzeitig der Insolvenzantrag gestellt werden. Der AG ist verpflichtet, die AN unverzüglich über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu informieren, sobald ihm der Beschluss des Insolvenzgerichts vorliegt. Ab Stellung des Insolvenzantrages besteht die Option der Insolvenzvorfinanzierung für den AG. Die AN sollten sodann zügig Insolvenzgeld beantragen. Wenn möglich, sollte sich der AG bereits vor dem Insolvenzantrag um eine Betriebsfortführung unter einem neuen Inhaber bemühen, um auf diese Weise die Option eines längeren Bezugs von Kug für diesen zu eröffnen.

? Was ist Insolvenzgeldvorfinanzierung?

! Das Insolvenzgeld wird erst nach dem Insolvenzereignis für den dreimonatigen Zeitraum vor diesem Ereignis gezahlt. Um diese Phase zu überbrücken, bietet sich Insolvenzgeldvorfinanzierung an. Sie umschließt die Zeit zwischen der tatsächlichen Arbeitsleistung im eröffneten Insolvenzverfahren und der Auszahlung des Insolvenzgeldes. Um den Betrieb korrekt fortzuführen ist die Insolvenzgeldvorfinanzierung demnach ein wichtiges Instrument zur Zwischenfinanzierung. Bei der Vorfinanzierung von Insolvenzgeld springt ein Dritter als Geldgeber ein – meistens eine Bank. Sie lässt sich die zukünftigen Insolvenzgeldansprüche der AN abtreten und sorgt im Gegenzug mit einem Darlehen

Rechtslage Insolvenzantragspflicht

Die Insolvenzantragspflicht ist für einen Zeitraum bis zum 30. September 2020 ausgesetzt. Sie gilt für Unternehmen, bei denen der Insolvenzgrund auf den Auswirkungen der Corona-Epidemie beruht und bei denen begründete Aussichten auf eine Sanierung bestehen. Die Maßnahme könnte bis zum 31. März kommenden Jahres verlängert werden.

dafür, dass der AG weiterhin Gehälter zahlen kann. Die Übertragung der Ansprüche der AN im Rahmen der Insolvenzgeldvorfinanzierung ist nur zulässig, wenn die Bundesagentur für Arbeit diesem Vorgehen im Einzelfall zustimmt.

? Welche Handlungsempfehlungen gibt es für den Arbeitnehmer?

! AN können grundsätzlich nur aufgrund einer Vereinbarung in Kurzarbeit „geschickt“ werden. Es ist also auf die Vertragslage zu achten. Dem AG steht allerdings der Ausspruch einer Änderungskündigung offen, um Kurzarbeit einzuführen. In finanziellen Notlagen kann der AN Leistungen nach SGB II beantragen.

Bestimmte Nebenbeschäftigungen sind wegen der Corona-Krise privilegiert und führen nicht zu einer Anrechnung beim Kug, soweit nicht das ursprüngliche Entgelt durch die Nebenbeschäftigung übertroffen wird.

Das Insolvenzrisiko liegt beim Gläubiger, also beim AN. Der AN ist somit nur durch das Insolvenzgeld für drei Monate geschützt. Er kann seine Arbeitsleistung allerdings wegen der Nichtzahlung grundsätzlich nach zwei Monaten verweigern. Zudem kann er auch das Arbeitsverhältnis kündigen.

Abfindungen und Urlaubsabgeltung sind nicht vom Insolvenzgeld gesichert, AN müssten sich diese Ansprüche in Aufhebungsverträgen also besonders absichern lassen.

? Kann Kug auch nach Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens eingeführt werden?

! Voraussetzung für das Kug ist es, dass nur ein vorübergehender Arbeitsausfall vorliegt. Solange begründete Erwartungen für eine Betriebsfortführung und die Rückkehr zur Vollarbeit bestehen, ist ein Kug-Antrag auch nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens möglich.



AUTOR
Benjamin Onnis, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Wirtschaftskanzlei FPS, Frankfurt am Main, onnis@fps-law.de

Der skurrile Fall des Monats

Günstig, aber nicht recht und billig

Shoppern auf Staatskosten – für manche klingt das verlockend. Man muss den Richtern dann aber auch glaubhaft machen können, warum und weshalb.

VON DAVID SCHAHINIAN



Strafverfahren:

Beschluss des
LSG Niedersachsen-Bremen
vom 15. April 2020
(Az.: L 11 AS 922/18 NZB)

Vorinstanz: Beschluss
des SG Hildesheim
vom 11. Oktober 2018
(Az.: S 58 AS 56/16)

Urteil des FG Berlin-
Brandenburg
vom 29. August 2018
(Az.: 3 K 3278/15)

► Die Jugend von heute: Trifft sich gerne zu Shopping-Streifzügen bei Mode-Discountern, um tütenweise Klammotten zu kaufen. In Hildesheim versuchte eine seinerzeit 16 Jahre alte Schülerin, Bekleidungskosten für ihre Berufseinstiegsklasse Hauswirtschaft und Pflege vom Jobcenter erstattet zu bekommen. Die „Shopping Queen“ wählte allerdings Geschäfte wie Primark, Deichmann und italienische Schuhläden, die bisher allesamt nicht als Spezialausstatter für Berufskleidung aufgefallen sind.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Primark beispielsweise, nach eigener Aussage ein „Shopping-Paradies für Fashionistas und preisbewusste Modelielhaber“, hat durchaus sogenannte Workwear im Programm. Einen rosa Ponte-Blazer mit Knöpfen oder eine khakifarbene, lässige Midi-Duster-Jacke mit langen Ärmeln etwa. Die Schülerin benötigte für den schulischen Kochunterricht aber eine weiße Hose, weiße T-Shirts und rutschfeste Schuhe. Dem Jobcenter legte sie mehrere Kassensbons diverser Läden vor, aus denen sich die Kosten ergeben sollten. Darauf hatte sie vereinzelt Positionen gekennzeichnet.

Das Jobcenter lehnte den Antrag auf Übernahme der Kosten ab. Jene für den persönlichen Schulbedarf seien bereits bewilligt worden. Bei den erworbenen Kleidungsstücken handele es sich um keine spezielle Berufskleidung, sondern um Alltagskleidung, die auch außerhalb des Schulunterrichts getragen werden kann. Der Fall landete erst vor dem Sozialgericht (SG) Hildesheim und dann beim Landessozialgericht (LSG) Niedersachsen-Bremen. In Kurzform lässt sich das Ergebnis der Verhandlungen mit Louis de Funès zusammenfassen: Nein! Doch! Oh!

Kassensbons immer prüfen!

Es entbehrt nicht einer gewissen Komik, sich bildlich vorzustellen, wie Richter durch Kassenzettel von „herkömmlichen Bekleidungsengeschäften des unteren Preissegments“ stöbern (müssen). Nach getaner Arbeit

kamen sie zu dem Schluss, dass die Käufe „offenkundig nicht zielgerichtet zum Zweck des Erwerbs der von der Schule erforderten Kleidung erfolgten“.

Stutzig machte die Gerichte neben einer „D-Tagesw.“ auch der Posten eines „Stretch Cami Whi“ für 2,30 Euro. Jedenfalls war der Posten auf einem der Kassenzettel markiert, auf einem anderen aber nicht. Außerdem hielt es das Gericht für nicht nachvollziehbar, dass die Klägerin für einen Einkauf von Schulkleidung von Hildesheim nach Braunschweig zu Primark fahren musste. Alltagskleidung sei aus dem Regelsatz zu beschaffen und werde nicht dadurch zu Berufskleidung, dass sie auch in der Schule getragen wird.

Nicht nur Trauer trägt Schwarz

Tatsächlich beschäftigen ähnliche Fragen die Gerichte häufiger. So ist beim Bundesfinanzhof (BFH) derzeit ein Verfahren anhängig, bei dem es um folgende Frage geht: Handelt es sich bei schwarzen Anzügen, Damenblusen oder Schuhen um typische Berufskleidung hauptberuflich tätiger Trauerrednerinnen und -redner sowie Trauerbegleiterinnen und -begleiter? Wenn ja, wären deren Anschaf-

fungs- und Reinigungskosten als Betriebsausgaben abziehbar. Das Finanzgericht (FG) Berlin-Brandenburg hatte entschieden, dass sich die Kleidung „in keiner Weise“ von dem unterscheidet, was „nach allgemeiner Übung weiter Kreise als festliche Kleidung zu besonderen Anlässen getragen wird“. Die Kläger hätten die Kleidung jederzeit auch zu privaten feierlichen Anlässen verwenden können.

Dann aber sind sie nicht abziehbar, wie der BFH bereits in einem früheren Urteil entschied. Ein Teil der damaligen Begründung berührt die Grundfeste des Menschlichen. Kleidung, so heißt es da, werde grundsätzlich deswegen getragen, weil der Mensch im Alltag nicht nackt sein möchte, sondern bekleidet. Das Tragen von Bekleidung befriedige also ein allgemeines menschliches Bedürfnis, womit es, privat veranlasst, ein Ausfluss der Lebensführung sei. Nein! Doch! Oh! ■

Alltagskleidung werde
nicht dadurch zu
Berufskleidung, dass
sie auch in der Schule
getragen wird.



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2020



Lernen Sie die HR-Macher 2020 kennen!



**Die Nominierten der Kategorien
des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2020 stehen fest!**

Lernen Sie die Siegerprojekte und die Teams dahinter kennen und unterstützen Sie Ihren Favoriten beim Online-Voting.

Auf unserem **virtuellen Messestand** während der **ZP Europe Virtual** stellen wir die Projekte vor. Das **Online-Voting** findet im Rahmen der virtuellen HR Week vom **12. - 15. Oktober 2020** statt.

Weitere Infos finden Sie unter
[deutscher-personalwirtschaftspreis.de](https://www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de)

Partner:



Veranstalter:

Personalwirtschaft



Durch Digitalisierung von Quantität zu Qualität

Entgeltabrechnungen zu erstellen, wird immer komplexer. Es erfordert Spezialisten in den HR-Abteilungen – oder die passenden technischen Tools, wie die Diakonischen Werke Württemberg zeigen.



► Entgeltabrechnungen sind für Verbände und öffentliche Einrichtungen ein besonders komplexes Thema. Das liegt nicht nur an einem Netz weit verzweigter Unterorganisationen, sondern auch an unterschiedlichen Tarifgruppen und Zusatzversorgungen der Mit-

arbeiter. Wer Lohnabrechnungen und Personalakten noch auf Papier führt, steht hier vor großen Herausforderungen. Erstens, weil viel Zeit investiert und Raum für Archive bereitgestellt werden muss. Und zweitens, weil qualifiziertes HR-Fachpersonal zunehmend schwieriger zu halten und zu finden ist. Denn das System der Entgeltabrechnung wird ununterbrochen komplexer. Eine Lösung für effizienteres Arbeiten in der Personalwirtschaft ist Digitalisierung.

Diesen Weg ist auch das Diakonische Werk in Württemberg gegangen. Aus der Zentrale in Stuttgart steuert die Gehaltsabrechnungsstelle ihren Service für alle 575 internen Einrichtungen und externen Kundinnen und Kunden. Die Personalkosten für die insgesamt 40 000 Mitarbeiter betragen 1,2 Milliarden Euro brutto jährlich, gestaffelt nach den Entgeltgruppen des Tarifvertrags der Evangelischen Kirche und dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst. Als die Entgeltabrechnung noch auf Papier erledigt wurde, mussten 90 000 bis 100 000 DIN-A4-Seiten pro Monat doppelt gedruckt und verschickt werden. Neben enormem

CASE STUDY

Diakonisches Werk in Württemberg



Das Diakonische Werk Württemberg mit Hauptsitz in Stuttgart ist ein **sozialer Dienstleister**. In den 1400 Einrichtungen des Dachverbandes sind **über 50 000 Mitarbeiter** tätig. Insgesamt werden in den Beratungsstellen über 270 000 Menschen betreut, darunter Kinder, Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, pflegebedürftige Menschen, Arbeitslose, Wohnungslose, Suchtkranke, Migranten und Flüchtlinge sowie Mädchen und Frauen in Not.

personellen Aufwand fiel dabei durch den Papierverbrauch auch die Ökobilanz schlecht aus.

Maximale Automatisierung

Nach einer Ideensammlung, an der sich alle Mitarbeitenden beteiligen konnten, hat die Unternehmensleitung der Diakonie Württemberg den Entschluss gefasst, die Abrechnungen zu digitalisieren. Doch welches Produkt konnte die Anforderungen bezüglich der Reduktion des Aufwands und Vereinheitlichung der Prozesse umsetzen? Die Wahl fiel nach einer Internetrecherche auf den Softwarehersteller GIP GmbH aus Offenbach am Main und seine HR-Software-Lösung „Kidicap“. Das Tool ist extra auf HR-Dienstleistungen im öffentlichen Dienst zugeschnitten. Als erstes mussten das individuelle Wissen der Mitarbeiter und auf Papier festgehaltene Regularien in Softwareeinstellungen übersetzt werden. Ergänzend wurde ein Regelwerk erstellt, das den Ablauf aller Prozesse und Arbeitsschritte umfasst, damit Aufgaben einheitlich bearbeitet werden. Es ging darum, so viele Prozesse wie möglich zu automatisieren.

Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- Es gab **kein einheitliches Regelwerk** für die Lohnabrechnungen. Jeder Sachbearbeiter hat sein eigenes Fachwissen angesammelt, das während des Projektes extrahiert werden musste, um in Softwareeinstellungen für eine Automatisierung übersetzt werden zu können.
- Weil Lohnabrechnungen und Personalakten auf Papier geführt wurden, bedeutete es einen **enormen bürokratischen Aufwand**, jedes Dokument digital zu erfassen.
- Durch die händische Erfassung der unterschiedlichen Tarifgrundlagen durch die Mitarbeiter kam es zu **Fehlern bei den Abrechnungen**.
- **Archivsuchen** erwiesen sich als sehr zeitraubend. Da die Informationen nicht digital vorlagen, war ein **enormer physischer Platzbedarf** notwendig.
- Die **doppelte Aktenstruktur** bei der Diakonie und den Einrichtungen war sehr aufwendig. Alle Dokumente wurden sowohl in der Diakonie als auch in den Einrichtungen archiviert.

Mit dem neuen Payroll-System lassen sich die zahlreichen Tarife und Vorgaben per Mausklick aus einer Cloud in Form von Datenpaketen abrufen und so für jede Beschäftigtengruppe automatisch die passenden Berechnungen vornehmen. Das spart Zeit und ist weniger fehleranfällig. Durch die Automatisierung werden zudem Kapazitäten frei, und den Sachbearbeitern bleibt mehr Zeit, sich auf andere Aufgaben



Page Executive

Wir vermitteln **erfahrene Entscheider** auf Top-Managementebene in allen Branchen und Berufsfeldern, sowohl in **Festanstellung** als auch für **Interim-Projekte**.

www.pageexecutive.com

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Mit der **neuen HR-Software-Lösung** spart das Diakonische Werk Zeit sowie Ressourcen. Die Personalabteilung konnte ihre Effizienz so deutlich steigern.
- Die händische Eingabe der Entgeltgruppen war aufwändig und fehleranfällig, da die Abrechnung nach Tarifgruppen immer komplexer wurde. Diese Vorgehensweise entfällt nun, weil in der Software **sämtliche Aspekte wie Vorgaben, Tarife und Regularien integriert** sind.
- Durch die **digitale Archivierung** werden Dokumente in Sekundenschnelle gefunden, gleichzeitig entfällt das physische Archiv. **Gesetzliche Fristen** für das Aufbewahren von Lohnunterlagen werden eingehalten und zuvor erforderlicher Platz eingespart.
- Die Software erlaubt die **vereinfachte Form des Dokumentenaustauschs** zwischen der Diakonie und den Einrichtungen.

wie zum Beispiel das Bewerbermanagement zu konzentrieren. Datensicherheit ist durch eine End-to-End-Verschlüsselung gegeben.

Elektronische Personalakten

Zeitraubende Archivsuchen in Papierbergen gehören seitdem der Vergangenheit an. Jedes Dokument wird nun in Bruchteilen von Sekunden digital gefunden, und alle Einrichtungen können dezentral darauf zugreifen. So entfällt die Notwendigkeit zur doppelten Aktenstruktur, und die Kunden der Diakonie brauchen selbst keinen Aktenschrank mehr, da in der Zentrale die Archivierung der Dokumente per Software automatisch in der Datenbank erfolgt. Gesetzliche Fristen für das Aufbewahren von Lohnunterlagen werden eingehalten und zuvor erforderlicher Platz eingespart.

Die Software bietet aber noch weitere Vorteile, wie zum Beispiel einen Zugriff für die Mitarbeiter auf Teile der elektronischen Personalakte, die Gehaltsmitteilungen, Verträge und Schriftverkehr. Das spart Zeit für Anrufe und Mailings, welche die Mitarbeitenden für andere Aufgaben verwenden können. Wenn Mitarbeiter der Diakonie Änderungen vornehmen, sieht das der Kunde direkt, ohne eine E-Mail verfassen oder anrufen zu müssen. Die echtzeitbasierte Verwendung und Aktualisierung gemeinsamer Dokumente, gerade in verwaltungstechnisch aufwändigen Bereichen wie der Personalwirtschaft, ist eine deutliche Entlastung. Außerdem bietet die Lösung ein Werkzeug zur Erstellung beispielsweise von Zeugnisvorlagen, die automatisch befüllt werden können. Mitarbeitende können es dann über ihre Postfächer abrufen.

Auch kurzfristige Reaktionen auf Krisen, wie derzeit während der Corona-Pandemie, werden mit der Software einfacher. Denn der HR-Service der Diakonie kann die Arbeit ohne Umstellung aus dem Home Office fortsetzen.

Zukunftssicher mit künstlicher Intelligenz

Jetzt, da Entgeltabrechnungen und Personalakte digitalisiert wurden, hat sich die Diakonie Württemberg zusammen mit dem Softwarepartner GIP weitere Digitalisierungsprojekte vorgenommen. Als erstes soll die Self-Service-App „Kidicap.Postfach“ bidirektional werden. Das heißt, auch Mitarbeiter haben künftig Zugriff und können so persönliche Dokumente wie Lohnsteuerbescheinigung einsehen, herunterladen oder digital an andere Behörden weitergeben. Ändert sich zum Beispiel die Adresse oder Bankverbindung, kann der Mitarbeiter über die APP den direkten Weg gehen, um seinen Arbeitgeber die neuen Informationen mitzuteilen. Eine weitere Self-Service-App namens „Kidicap.Travel“ soll zudem die Reisekostenabrechnung vereinfachen. Hierfür werden das Landesreisekostengesetz und Reiserichtlinien der Diakonien bereits in der Software hinterlegt, um Genehmigungen und Abrechnungen zu automatisieren. Die nächsten Schritte in der Digitalisierungsstrategie sehen vor, mit Algorithmen und Künstlicher Intelligenz die etablierten Prozesse noch weiter zu automatisieren. So soll die Lösung künftig die hohe Komplexität abfedern, welche die Entgeltrechnung im Öffentlichen Dienst erreicht hat, und zunehmend fehlende Fachkompetenz ausgleichen.

Fit für die Zukunft

Die Software als Servicelösung für eine digitale Personalwirtschaft hat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag spürbar entlastet und den HR-Service der Diakonie zukunftsfähig gemacht. Denn nur mit einer integrierten, dynamischen Software, die sämtliche Aspekte wie Vorgaben, Tarife und Regularien beachtet, ist eine deutliche Effizienzsteigerung bei der Lohnabrechnung und allen damit in Verbindung stehenden Aufgaben möglich. Bei der Diakonie Württemberg wurden diese Ziele erreicht; neben Effizienz und Zuverlässigkeit der Entgeltabrechnung wurden insbesondere der Aufwand zur Archivierung reduziert und eine vereinfachte Form des Dokumentenaustauschs installiert. ■

AUTOREN



Sascha Busch, Leiter Personalservice und IT, Diakonie Württemberg, Stuttgart, busch.s@diakonie-wuerttemberg.de



Philipp Forster, Marketing Manager, GIP GmbH, Offenbach am Main, forster@gipmbh.de

Software und Dienstleister für den Job HR

Der Marktplatz für Technik, Tools und Arbeitshilfen. Hier stellen wir neue Softwarelösungen, Anbieter und Dienstleister für HR vor.

BGM

Check-ups am Arbeitsplatz

Das Health-Tech-Startup Wellabe bietet Unternehmen mit seinen mobilen medizinischen Laboren einen besonderen Service an: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden hier in 15 Minuten auf knapp 60 Parameter wie Blutwerte, Blutdruck, Herz- und Lungenfunktion untersucht. Nach dem Check können die Mitarbeitenden sofort weiterarbeiten, die Ergebnisse der Untersuchung werden auf die Wellabe-App geschickt. Die Auswertungen können per Videokonsultation mit einem Arzt besprochen werden. Darüber hinaus erhalten die Mitarbeitenden personalisierte Präventionsprogramme, um Erkrankungen vorzubeugen.



Mobiles medizinisches Labor der Firma Wellabe.

Der Preis für die Services liegt bei unter 100 Euro pro Person. Genauere Angaben macht das Unternehmen bei Anfrage.

wellabe.de

Vernetztes Arbeiten

Updates für Confluence und Trello

Der Softwareanbieter Atlassian hat seine Collaboration-Tools Trello und Confluence aktualisiert. Die Anwendung Confluence zeigt jetzt die Lesezeit an, die Nutzerinnen und Nutzer für Dokumente einplanen müssen. Außerdem ist sichtbar, welche Seiten besonders häufig aufgerufen werden. Auch eine neue Content-Management-Funktion wurde hinzugefügt: Inzwischen lassen sich mehrere Seiten gleichzeitig ablegen, archivieren oder löschen. Um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu fokussieren, können externe Links direkt innerhalb von Confluence angezeigt werden. Die neue Funktion „Simultaneous Feedback“ ermöglicht kollaboratives Dokumentieren von Dokumenten. In der Anwendung Trello steht den Nutzern eine Beta-Tabellenansicht zur Verfügung. Mit ihr bekommen Teams eine bessere Übersicht über den Stand von gemeinsamen Projekten oder Zielen. Die Kosten für die Updates und Anwendungen teilt das Unternehmen auf Nachfrage mit.

atlassian.com

Print-Mailings Hub-Spot

Die Marketing- und Vertriebsplattform Hub Spot bietet jetzt Print-Mailings an. Die neue Funktion ist in das bereits bestehende CRM-System des Anbieters integriert und kann per Klick zu Kampagnen hinzugefügt werden. Der Preis für Hub Spot wird je nach gewünschtem Angebot und pro 1000 Kontakten berechnet.

hubspot.de

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

Höher, weiter, Upskilling

Weiterbildungen werden immer wichtiger. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie. Insbesondere das individuelle Lernen und angepasste Fortbildungsangebote scheinen die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.



► Verschiedene Studien prognostizieren, dass sich bis zum Jahr 2050 bis zu 50 Prozent aller Tätigkeiten in Industrie und Dienstleistungen verändern oder wegfallen werden. Folgt man dem Arbeitsmarktreport des Deutschen Industrie- und Handelskammertages aus dem Jahr 2019, dann nimmt gleichzeitig der Fachkräftemangel zu. Und die Bitkom Research zeigt, ausgewählt für den IT-Bereich, dass bereits heute mehr als 124 000 Stellen unbesetzt sind.

Als wäre dies nicht schon Herausforderung genug für HR, sind in vielen Berufen neue, sogenannte „future skills“ gefragt. Das zeigt auch der „APAC Future of Skills 2019“ Report von LinkedIn, der Stellenausschreibungen analysiert. Einerseits geraten Unternehmen in manchen Bereichen durch fehlende qualifizierte Mitarbeitende in die Defensive und sind gleichzeitig gefordert, die Personalintensität durch die digitale Transformation zu reduzieren. Andererseits fehlen den Beschäftigten die technologischen und digitalen Kompetenzen für neue Arbeitswelten.

Zu bekannten Schlagwörtern, die kennzeichnend für die rasante technologische Veränderung unserer Ökonomie sind, gehören Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz, Virtual/Augmented Reality und 5G-Technologien. Daneben erleben wir den Aufstieg sozialer Modelle eines nachhaltigen und umweltbewussten Wirtschaftens wie dem der Sharing Economy. Auch durch den Klimawandel bedingte Entwicklungen, mit denen CO₂-intensive Branchen und Produkte durch neue Geschäftsmodelle und Technologien wie etwa E-Mobilität abgelöst werden, spielen hier eine große Rolle. Nicht zuletzt zwingen uns unvorhersehbare globale Krisen wie die Corona-Pandemie dazu, bestehende Formen des Arbeitens und globalen Wirtschaftens neu zu definieren. Eine Herausforderung für betroffene Menschen, aber eine Chance für die Intensivierung der digitalen Transformation und Gestaltung der sogenannten „New Work“. Für die Bewältigung dieser Herausforderungen werden Future Skills in Form von digitalen Grundfähigkeiten oder technologischen Fähigkeiten benötigt.

Doch diese sind rar. 80 Prozent der europäischen Unternehmen sehen deshalb Upskilling, also Weiterbildungen, als wichtig an, um bestehende Qualifikationslücken zu schließen und Mitarbeiter auf Herausforderungen vorzubereiten.

Diese Entwicklungen greift auch die neue Trendstudie der IUBH zum Thema „Upskilling – Digitalisierung und neues Lernen“ mit mehr als 1200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf. Sie zeigt, dass Unternehmen einen massiven Bedarf an digitalen Bildungsformen und Bildungsinhalten haben. Die Upskilling-Studie legt ihre Schwerpunkte auf die folgenden drei Fragen: Wie genau müssen zeitgemäße und effiziente Weiterbildungskonzepte aussehen? Was sind die größten Herausforderungen für Unternehmen, HR und Talent Management, Mitarbeiter und Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen? Welche Hard und Soft Skills brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte heute, um auch in Zukunft ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen?

Die eingangs erwähnten Studien belegen bereits heute einen „digital skills gap“. Das bedeutet: Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entsprechen vielfach nicht den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt. Mitarbeitende wie Führungskräfte nehmen diese Entwicklung wahr. Knapp über 60 Prozent der Befragten sagen, dass sie sich der benötigten Skills der Zukunft „bewusst“ oder sogar „total bewusst“ sind. Vor allem Geschäftsführer geben an zu wissen, dass Kompetenzen wie agiles Führen und Arbeiten, Kollaboration sowie digitale Interaktion für sie in den nächsten drei bis fünf Jahren relevant werden.

Dringend notwendig: individuelle berufliche Qualifizierung

Den größten Fortbildungsbedarf sehen 42,6 Prozent der Befragten im Bereich IT und Technik. Daneben spielen Marketing und Kommunikation (29,7 Prozent) sowie Management und Wirtschaft (29,6 Prozent) für die Teil-

Unsere Learnings

Modular & skalierbar	<ul style="list-style-type: none"> Das Lernen muss in kleinen Lerneinheiten möglich sein, aber auch sehr komplexe neue Rollen modular ermöglichen und skalierbar machen.
On the Job & personalisiert	<ul style="list-style-type: none"> Lernen muss stets on the Job möglich sein und die jeweiligen Lerninhalte und Medien müssen zum persönlichen Bedarf passen.
Blended & selbstgesteuert	<ul style="list-style-type: none"> Lernen muss selbstgesteuert erfolgen, in einer Mischung aus Online-Lernen und persönlicher Interaktion im Blended-Format.
Breit & spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> Die Inhalte müssen sehr breit verschiedene spezifische Hard und Soft Skill umfassen, aber auch das Lerninteresse selbst befördern.
Benefit für Menschen & Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Der immense Lernumfang und die begrenzte Zeit zum Lernen erfordern einen klaren Nutzen sowohl für die Lernenden als auch das Unternehmen.

Die Weiterbildungsformate der Zukunft sollten auf Individualität setzen.

nehmenden in ihrem Arbeitsalltag eine zunehmend wichtige Rolle. Besonders Kompetenzen im Umfeld von Online- und Social-Media-Marketing (26,8 Prozent), Digitale Businessmodelle (22 Prozent) sowie Data Analytics und Big Data (21,5 Prozent) stehen dabei im Vordergrund. 17,4 Prozent aller Befragungsteilnehmer geben an, dass sie aktuell keinen Handlungsbedarf in Hinblick auf weitere Qualifikationen für die Zukunft sehen. Diese Angabe variiert in Unternehmen mit 21 bis 500 Mitarbeitern und in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern. In Unternehmen mit 21 bis 500 Mitarbeitern geben 13,9 Prozent der Befragten an, dass sie Weiterbildungen als nicht notwendig erachten. In Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern geben das 18,5 Prozent der Befragten an.

Fachliche Fortbildungen und Entwicklung von Soft Skills

Neben den Hard Skills spielen Soft Skills in der digitalen Arbeitswelt eine zunehmend wichtige Rolle. Die wertvollsten Fähigkeiten sind solche, die die Entwicklungen wie Automatisierung und künstliche Intelligenz ergänzen. Skills wie Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement sehen 43,6 Prozent der mittelständischen und großen Unternehmen als wichtig an, Problemlösungskompetenz und Teamwork folgen mit jeweils 42,3 und 39,2 Prozent. Wertet man lediglich das Segment teilnehmender Führungskräfte aus, verschiebt sich der Schwerpunkt. Im Bereich Mitarbeiterentwicklung wollen 53,8 Prozent der Führungskräfte ihre Kenntnisse schärfen. Die Bereiche „Stressprävention“ und „Delegieren und Loslassen“ folgen mit jeweils 33,6 und 32,6 Prozent. Erstaunlich ist, dass das Wissen um den „digital skills gap“ in den Unternehmen grundsätzlich vorhanden ist, dass viele aber bisher wenig oder nichts unternehmen, um die daraus resultierenden Probleme anzugehen. Vor diesem Hintergrund fragte die IUBH-Studie gezielt danach, was die Unternehmen davon abhält, sich der digitalen

Transformation in der Aus- und Weiterbildung konsequent zu stellen. 40,2 Prozent der Unternehmen gaben an, dass der Zeitmangel für Fortbildungen der überwiegende Grund hierfür sei. Zu wenig Zeit für eine Auseinandersetzung mit den Angeboten und Kostenfragen gaben jeweils 26,5 Prozent der Unternehmen als den häufigsten Grund an.

Einen letzten Schwerpunkt legte die IUBH-Studie auf die Frage nach passenden Lernformaten. Bei der sich drastisch verändernden Arbeitswelt lag die Vermutung nahe, dass sich moderne Bildungsangebote ebenfalls an die neuen Arbeitsbedingungen anpassen müssen. Die Befragten äußern hier den konkreten Wunsch, dass sich Präsenz- und Online-Lernformate sinnvoll ergänzen sollen: 72,2 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass eine Kombination verschiedener Lernformate den größten Erfolg als Lernform verspricht, vor allem dann, wenn sie spezifisch auf die Kompetenzen der Lernenden abgestimmt wird.

Weiterbildungsformen der Zukunft

Die Digitalisierung der Aus- und Weiterbildung ist neben dem anhaltenden Fachkräftemangel, dem soziodemographischen Wandel und – ganz aktuell – auch den kaum prognostizierbaren Effekten von Covid-19 eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen.

Mit dem tiefgreifenden strukturellen Wandel der Arbeitswelt zeigt sich, dass Unternehmen in den nächsten Jahren weniger Mitarbeitende mit althergebrachten Kompetenzen benötigen. In der digitalen Transformation fällt es Unternehmen schwer, zukünftige Qualifikationsprofile und damit einhergehende Future Personas zu benennen. Deswegen bietet sich intensives und bedarfsgerechtes Upskilling als Weg für Unternehmen an, nicht nur die aktuellen Mitarbeitenden an die neuen Herausforderungen heranzuführen, sondern durch Upskilling aktiv die zukünftigen Personas und Qualifikationsprofile zu entwickeln.

AUTOR



Prof. Dr. Kurt Jeschke, Professor und Prorektor Corporate, IUBH, Bad Honnef, k.jeschke@iubh.de



Always on, never done

Viele Beschäftigte sind außerhalb der Arbeitszeit ständig für Arbeitgeber, Kunden oder Kollegen erreichbar. Den Gründen für dieses Verhalten ging eine Studie der Universität Düsseldorf nach.

► Die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert nicht nur Geschäftsprozesse, sondern auch das Arbeitsverhalten von Beschäftigten. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und mobile Endgeräte helfen, zeitliche und räumliche Grenzen der Arbeit zu überwinden und schaffen Flexibilität. Daher war es auch im Zuge der Corona-Pandemie für Unternehmen möglich, einen Großteil der Büroarbeit ins Homeoffice zu verlagern. Allerdings können dieselben Technologien auch Treiber ständiger Erreichbarkeit sein. Mal schnell abends, am Wochenende oder gar im Urlaub die beruflichen E-Mails zu checken oder ein Dienstgespräch zu führen, ist für viele Beschäftigte Normalität.

Einerseits kann die Nutzung moderner Technologien außerhalb der regulären Arbeitszeit bei der Bewältigung eines hohen Arbeitsaufkommens helfen und zu Effizienzsteigerungen führen. Andererseits liegt eine Fülle an wissenschaftlichen Ergebnissen vor, die negative Auswirkungen einer solchen Nutzung belegen. So kann es schwieriger werden, sich während der arbeitsfreien Zeit geistig von der Arbeit zu lösen. Das wiederum kann die Entstehung von Konflikten zwischen Arbeits- und Familienleben begünstigen und ein Stressgefühl hervorrufen. Werden Erholungsphasen unterbrochen, so kann das gravierende gesundheitliche Folgen haben und beispielsweise einen Burnout begünstigen. Daraus wiederum entstehen für Unternehmen Produktivitätseinbußen und erhebliche krankheitsbedingte Kosten. Einem wachsenden Bewusstsein gegenüber diesen Risiken folgend, äußern Politik und Wirtschaft vielfach den Vorsatz, ständige berufliche Erreichbarkeit begrenzen zu wollen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es verwunderlich, dass wir bisher wenig darüber wissen, welche Faktoren eine ständige

Erreichbarkeit überhaupt verstärken oder abmildern. Dies ist problematisch, denn nur wenn diese Treiber identifiziert und verstanden werden, können auch Bedingungen geschaffen werden, die ein solches Verhalten in die richtigen Bahnen lenken. Um diese Wissenslücke zu schließen, hat die vorliegende Studie bei 336 Bürobeschäftigten analysiert, welche Faktoren ihre ständige Erreichbarkeit determinieren.

Individuelle Einstellung

Ein Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass die individuellen Einstellungen eines Arbeitnehmers eine zentrale Rolle beim „Always on“-Verhalten spielen. Diese beruhen auf persönlichen Erfahrungen: Je positiver der Einzelne die Folgen einer ständigen Erreichbarkeit einschätzt, desto wahrscheinlicher ist es, dass er dieses Verhalten zeigt. Einige Beschäftigte erhoffen sich dadurch beispielsweise Produktivitätssteigerungen oder Karrierevorteile. Nicht ohne Grund, denn eine Vielzahl an Führungskräften schätzt Mitarbeiter, die eine hohe Präsenz außerhalb der Arbeitszeit zeigen, noch immer als engagierter ein. Dies wiederum kann sich im Rahmen von Beförderungsentscheidungen positiv auswirken und stellt in manchen Unternehmen einen wahren „Karrierebooster“ dar.

Eine weitere Erkenntnis der Studie: Ob Beschäftigte ständige Erreichbarkeit als negativ oder positiv wahrnehmen, ist davon abhängig, wie wichtig ihnen klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind. Diejenigen, deren Wunsch wenig ausgeprägt ist, sind außerhalb der regulären Arbeitszeit eher erreichbar, als jene, die eine Trennung der Lebensbereiche vorziehen.

Der Druck von außen

Auch subjektive Normen, also der wahrgenommene soziale Druck ständig erreichbar zu sein, haben Einfluss darauf, ob Beschäftigte nach Feierabend beispielsweise noch E-Mails beantworten. Insbesondere das Verhalten der Kollegen sowie Vorgesetzten bilden einen wichtigen Orientierungspunkt. Beschäftigte, die sich von diesen Referenzpersonen unter Druck gesetzt fühlen, ständig erreichbar zu sein, sind es letztendlich häufig auch. Für sie ist es schwer, die wahrgenommenen Erwartungen von Führungskräften nicht zu erfüllen, da diese maßgeblich den eigenen beruflichen Erfolg determinieren. Den subjektiven Erwartungen der Kollegenschaft kommen sie nach, weil sie Angst haben, den sozialen Status innerhalb einer Gruppe zu verlieren, wie in der wissenschaftlichen Literatur belegt wurde.

Ebenso kristallisierte sich heraus, dass insbesondere Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, eine höhere Notwendigkeit verspüren, ständig erreichbar zu sein. Eine mögliche Erklärung: Sie empfinden ihre flexible Arbeitssituation als Privileg und möchten ihrer Organisation etwas zurückgeben – womöglich auch aus Angst, ihren Status sonst zu verlieren. Während der Corona-Pandemie könnte sich dieser Druck noch verstärkt haben.

Verhaltenskontrolle und Technik

Eine technische Grundvoraussetzung für ständige Erreichbarkeit stellt beispielsweise die Verbindung zu den Unternehmensservern dar. Wenn es Mitarbeitern am Wochenende oder im Urlaub beispielsweise nicht

Studie kompakt

Forschungsfragen:

Welche **Faktoren** bestimmen, ob Beschäftigte über ihre reguläre Arbeitszeit hinaus ständig beruflich erreichbar sind?

Forschungsansatz:

Rund **340 Wissensarbeiter/innen aus allen Branchen** wurden im Jahr 2019 am Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation der Universität Düsseldorf zu den **Gründen für ihre Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit** befragt.

Forschungsergebnisse:

Ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit permanent beruflich ansprechbar sind, wird zum **großen Teil durch ihre individuellen Einstellungen bestimmt**. Auch spielen die wahrgenommenen **Erwartungen an ihre Verfügbarkeit** von Seiten des Vorgesetzten und der Teamkollegen eine entscheidende Rolle.

möglich ist, auf den E-Mail-Server zuzugreifen, verringert dies entsprechend auch deren Möglichkeiten, immer ansprechbar zu sein. Laut den Ergebnissen der Studie spielt es übrigens keine Rolle, ob man ein Firmen-Smartphone oder -laptop nutzt oder für gewöhnlich mit privaten IKT arbeitet. Auch Unterschiede hinsichtlich der Geschlechter konnten nicht festgestellt werden.

Die Macht der Gewohnheit

Lange wurde dem Aspekt der Gewohnheit in der Forschung nur wenig aufmerksam geschenkt. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen jedoch darauf hin, dass ständige Erreichbarkeit auch eine Frage der „Übung“ ist. Sobald sich die Absicht, ständig „on“ zu sein, etabliert

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 201520
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Motive für ständige Erreichbarkeit und Einfluss des Arbeitgebers

Abbildung



Je nach Ursache des „Dauerbetriebs“ der Mitarbeiter sollten Führungskräfte gegensteuern, indem sie die individuelle Erwartungshaltung adressieren. Beispielsweise indem sie eine interne Beförderung eines Mitarbeiters nicht von seiner Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten abhängig machen.

Quelle: Schmoll, 2020



Mehr zum Thema:

Schmoll, R.: *Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior*, in: Proceedings of the International Conference on Information Systems 40, https://aisel.isinet.org/icis2019/behavior_is/behavior_is/26, 2019

Derks, D./ van Duin, D./ Tims, M./ Bakker, A.: *Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88, 2015

Đuranová, L./ Ohly, S.: *Persistent Work-related Technology Use, Recovery and Well-being Processes*. Cham: Springer International Publishing, 2016

AUTOR



René Schmoll, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb. Arbeit, Personal und Organisation, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, rene.schmoll@uni-duesseldorf.de

hat, kann sie mehr oder weniger automatisch unter minimaler Aufmerksamkeit aktiviert werden. Zu einem gewissen Ausmaß ist es daher möglich, dass sich permanente berufliche Ansprechbarkeit mehr oder weniger unbewusst verselbstständigt.

Was heißt das für die Praxis?

Viele Organisationen verfolgen das Ziel, auch vor dem Hintergrund der von der EU vorgeschriebenen genauen Arbeitszeiterfassung, die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter zu begrenzen. Dazu bedarf es geeigneter Strategien, um einerseits die Chancen der Technologien zu ergreifen und andererseits die damit verbundenen Risiken abzumildern. Moderne IKT ermöglicht es zwar Arbeitnehmern permanent „im Dienst“ zu sein, aber letztlich ist dieses Verhalten durch individuelle Absichten und teilweise durch Gewohnheiten bestimmt. Möchten Führungskräfte das Erreichbarkeitsverhalten ihrer Belegschaft verändern, so gilt es, deren Einstellungen, Normen sowie die Kontrollmechanismen zu beeinflussen.

- Zuerst ist es erforderlich, die Beschäftigten für die Thematik zu sensibilisieren. Eine Möglichkeit, die Einstellung der Belegschaft gegenüber ständiger Erreichbarkeit zu verändern, besteht in Informationskampagnen, welche die (Vor- und) Nachteile eines solchen Verhaltens kommunizieren. Beispielsweise sollten Unternehmen klarstellen, dass die ständige Erreichbarkeit keinen Einfluss auf die Beförderungsentscheidungen hat. Solche Ankündigungen müssen in der Folge natürlich auch im betrieblichen Alltag gelebt werden und nicht doch als positives Leistungsmerkmal abgespeichert werden.
- Der gefühlte Druck von außen spielt eine entscheidende Rolle. Anstatt sich auf subjektive Verhaltensnormen der Mitarbeiter zu verlassen, sollten Führungskräfte sie darüber aufklären, was von ihnen in Bezug auf die Verfügbarkeit erwartet wird. Dazu

eignen sich klare Regeln innerhalb eines Teams oder aber organisationsweite Verhaltensregeln, die ausreichende Arbeitspausen und die Erholung der Beschäftigten sicherstellen. Dies gilt auch und insbesondere für die Gruppe derjenigen, die im Homeoffice arbeiten. Sie spüren den Erreichbarkeitsdruck verstärkt, da sich die Trennung von Privat- und Berufsleben manchmal als Herausforderung darstellt. Genauso wichtig ist es, dass sich auch die Führungskräfte selbst an Kommunikationsrichtlinien halten: Sie haben eine Vorbildfunktion und sollten beispielsweise keine E-Mails am Wochenende versenden. Alternativ können die vorhandenen Möglichkeiten eines zeitversetzten E-Mail-Versands genutzt werden.

Individuelle Lösungen

Einige Unternehmen versuchen bereits, Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu nehmen, indem ungelesene E-Mails von Urlaubern mit einer Abwesenheitsinformation beantwortet werden und danach automatisch in den Papierkorb wandern. Ein solches Vorgehen ist vor allem sinnvoll für Beschäftigte, die aus Gewohnheit immer erreichbar sind. Eine weitere radikale Maßnahme, die manche Unternehmen anwenden, ist ein „Server Shutdown“ an Wochenenden oder Feiertagen. Diese radikalen Aktionen haben jedoch auch eine Kehrseite. Arbeitgeber sollten sich darüber bewusst sein, dass sich solche Maßnahmen eventuell negativ auf Mitarbeiter auswirken, die Berufs- und Privatleben eher integrieren möchten. Gefragt sind daher neben kollektiven, vor allem individuell adaptierbare Lösungen wie Einstellungsänderungen auf den Endgeräten. So können beispielsweise Server-Synchronisationsintervalle festgelegt werden.

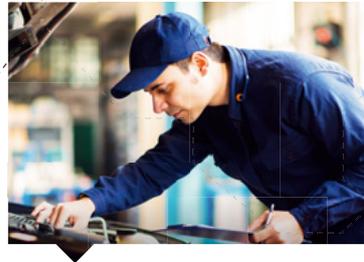
Um negative Folgen des „Always on“-Verhaltens zu vermeiden, ist es sinnvoll, dass Organisationen ein „Recht auf Abschalten“ umsetzen, ohne das „Recht auf Erreichbarkeit“ zu untergraben. ■

Beste Wahl

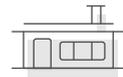
aus der Region.



Altenpflegerin
Gießen



Mechaniker
Erfurt



Logistiker
Tübingen



Köchin
München



Fachkräfte finden – regional und deutschlandweit

Mit einer Stellenanzeige bei [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) erreichen Sie gezielt und regional Ihre neuen Mitarbeiter. Die Zahlen sprechen für sich: 88% der Nutzer von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) suchen nach Stellen für Fachkräfte.

Zukunft Personal Europe – dieses Jahr virtuell



Die Vorbereitungen für die Zukunft Personal Europe 2020 sind in vollem Gange. Doch wie bei so vielen anderen Massenveranstaltungen bestimmt auch hier das Coronavirus die Tagesordnung. Hier finden Sie die aktuellen Infos zum Event.

- ▶ Die Zukunft Personal Europe Virtual findet vom 12. bis 16. Oktober 2020 statt.
- ▶ Es wird fünf interaktive Messehallen mit Veranstaltungen zu den Thementagen **Recruiting & Attraction**, **Operations & Services**, **Learning & Training**, **Corporate Health** und **Future of Work** geben.
- ▶ Auf dem Plan stehen neben **Networking und Matchmaking-Formaten** zahlreiche Vorträge von Expertinnen und Experten der HR-Szene. Darunter: **Prof. Dr. Jana Koehler** vom deutschen Forschungszentrum für KI, **Sabine Müller**, CEO von DHL Consulting, **Prof. Dr. Heike Bruch** vom Institut für Führung und Personal Management der Universität St. Gallen, **Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**, Leiter des CIMS Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen und **David Vitrano**, CEO von Xing E-Recruiting.
- ▶ In Kooperation mit **Great Place to Work** werden Best Practices von Unternehmen wie **Gambit**, **Red Hat** und **Netcologne** vorgestellt.
- ▶ Mit dem Preis **HR Innovation** werden am Abend des 12. Oktober Unternehmen für ihre **Innovationen im Bereich HR** des letzten Jahres ausgezeichnet.
- ▶ Auch die Personalwirtschaft verleiht als Kooperationspartnerin der ZP Europe in diesem Jahr wieder den **Deutschen Personalwirtschaftspreis – live am 16. Oktober**. Prämiert werden jeweils die Besten der sechs Kategorien **Recruiting**, **Ausbildung**, **Talent Management**, **BGM**, **Leadership** und **HR-Digital**. (ahw) ■



Weitere Informationen und kostenlose Registrierung gibt es unter:
www.zukunft-personal.com/europe



Bewerbung
bis zum 15. August



Bewertung
durch die Jury



Bekanntgabe
der Nominierten



Online-Voting
während der ZP Europe Virtual



Virtuelle Preisverleihung
am 16. Oktober



Sieger-Dinner
Ort und Datum folgen



Neu in diesem Jahr: Die drei besten Einreichungen pro Kategorie, die unsere Fachjury Anfang September küren wird, erhalten die einmalige Chance, ihr Projekt während der HR Week dem Publikum zu präsentieren.

Frischer Wind bei Siemens

Judith Wiese ist neue Personalchefin

► Ab dem 1. Oktober 2020 ist die 49-jährige Judith Wiese neues Vorstandsmitglied der Siemens AG. Dies gab das Unternehmen in einer Pressemitteilung am 13. Juni offiziell bekannt. Wiese wird außerdem den Bereich Global Business Service führen, zu dem auch die Personal- und Mitarbeiterservices zählen. Judith Wiese war seit 2017 Chief Human Resources Officer bei dem niederländischen Chemiekonzern DSM.

„Wir freuen uns sehr, mit Frau Wiese eine international erfahrene Personalmanagerin für den Vorstand der

Siemens AG zu gewinnen“, so der Vorsitzende des Aufsichtsrats Jim Hagemann Snabe. Weiter sei ihre Ernennung auch „ein wichtiger Schritt zur Gestaltung des Führungsteams der neu aufgestellten und fokussierten Siemens AG.“ Hiermit ist wohl auch mehr Vielfalt im Unternehmen gemeint, denn bis zu Wieses Antritt sitzen im Siemens-Vorstand derzeit ausschließlich Männer. ■



Besuchen Sie uns auf folgenden Online-Messen:

HR Online Expo 2020

📅 15. – 17. September 2020

🌐 www.hr-online-expo.com

ZP Europe Virtual

📅 12. – 16. Oktober 2020

🌐 www.zukunft-personal.com/de/events/zp-europe

personal manager Online Expo 2020

📅 19. November 2020

🌐 expofestival.personal-manager.at

INFONIQQA
ONE

HCM
TIME
PAYROLL

— FOCUS ON YOU —

INFONIQQA

➔ Mehr Infos zu INFONIQQA ONE: www.infoniqqa.com

Margareta Nussbaum, Athlon

HR spielt eine große Rolle beim Gestalten des „New Normal“

Margareta Nussbaum ist neue Personalleiterin bei Athlon. Das Tochterunternehmen der Daimler AG mit rund 1700 Mitarbeitern ist Spezialist für Fahrzeugleasing und Flottenmanagement.



Foto: Athlon

► **Personalwirtschaft:** Sie waren knapp neun Jahre lang Personalleiterin des Werks von Mercedes-Benz Vans in Düsseldorf. Warum haben Sie nun einen neuen Weg eingeschlagen?

Margareta Nussbaum: Für mich war es an der Zeit für eine neue Herausforderung. Bei Athlon liegt der Fokus auf Leasing und Flottenmanagement. Nach vielen Jahren Personalarbeit in verschiedenen Produktionswerken von Mercedes-Benz gibt mir mein Wechsel zu Athlon die Möglichkeit, in einem serviceorientierten, internationalen Umfeld zu arbeiten. Ich freue mich darauf, gemeinsam mit meinem Team Human Resources weiterzuentwickeln und gleichzeitig eine neue Unternehmenskultur kennenzulernen.

„Wir sind mitten im Roll-out eines neuen Employer Brandings.“

Sie studierten Jura. Wie hat Ihnen ihr Studium bei späteren Positionen in Unternehmen geholfen?

Ich begann im Personalwesen in der Arbeitspolitik. Dort arbeitete ich gemeinsam mit der Produktion an arbeitspolitischen Themen, die einen engen Bezug zum Arbeitsrecht haben. Arbeitspolitische Themen waren an all meinen Stationen relevant, beispielsweise während meiner Tätigkeit im Belegschaftsmanagement des Mercedes-Benz-Werks Sindelfingen oder als Personalchefin des Van-Werks in Düsseldorf.

Das Geschäftsfeld von Athlon, Fahrzeugleasing und Flottenmanagement, wird, wie die gesamte Autobranche, derzeit stark von den Themen Digitalisierung und ökologische Nachhaltigkeit beeinflusst. Hat das auch Auswirkungen auf Ihre HR-Arbeit?

Ja, Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehören zu den strategischen Schwerpunktthemen bei Athlon. Sie sind auch auf unserer HR-Agenda weit oben. Durch die Digitalisierung unserer Prozesse wollen wir die Nutzungsfreundlichkeit unserer Anwendungen verbessern. Digitalisierung spielt auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle, zum Beispiel beim Wegfall von Papier und Post durch elektronische Signaturen. Vor kurzem haben wir zudem die Car Policy für unsere Mitarbeiter umgestellt, um Anreize für die Nutzung von Elektrofahrzeugen zu schaffen.

Hat die Corona-Krise Auswirkungen auf das Geschäft und das Personal?

Ich denke, wir alle haben eine Krise mit derartigem Ausmaß noch nicht erlebt. Selbstverständlich hat sie auch Auswirkungen auf unser Geschäft und unsere Belegschaft. Wir sind schnell auf mobiles Arbeiten und digitale Dialogformate umgestiegen, haben zum Beispiel unseren Mitarbeitern angeboten, sich in sogenannten „Speak Easy“-Sessions über Vor- und Nachteile des mobilen Arbeitens auszutauschen. Außerdem bieten wir digitale

Meetings an, in denen sich Mitarbeiter mit Vorstandskollegen austauschen können, da man sich ja aktuell nicht an der Kaffeemaschine, in der Kantine oder auf dem Flur begegnet. Außerdem haben wir inmitten der Krise eine Befragung für all unsere rund 1700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in elf Ländern durchgeführt, um zu sehen, wie sie mit der neuen Situation zurechtkommen und wo wir als Unternehmen noch mehr unterstützen können. Jetzt gilt es, die Erkenntnisse aus dieser Krise in die Gestaltung des „New Normal“ einfließen zu lassen.

Welche Vorhaben wollen Sie in den nächsten Monaten angehen?

Wir stellen Athlon nun für die Zukunft auf. Da spielt HR natürlich eine große Rolle. In Sachen Digitalisierung haben wir viel vor. Wir sind mitten im Roll-out eines neuen Employer Brandings. Mit Blick auf die aktuelle Situation gilt es zudem, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Trainings anzupassen.

Ihre neue Position führt Sie von Deutschland in die Niederlande, den Hauptsitz von Athlon. Nehmen Sie Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in der Mentalität wahr?

Beides, so klar kann man es nicht trennen. Ich nehme meine niederländischen Kollegen als sehr offen wahr mit einer ausgeprägten Diskussionskultur. Das gefällt mir. Es gibt sicherlich noch viel mehr zu entdecken. (ds) ■

Nachgefragt

„Je enger das Korsett, desto geringer die Kreativität“

Chrisoula Angelidou ist seit Oktober 2019 Director People and Culture bei Lyreco Deutschland, einem Anbieter von Produkten und Dienstleistungen rund um den Arbeitsplatz. Wir haben nachgefragt, welche ersten Eindrücke sie gesammelt hat.



Chrisoula Angelidou, Lyreco Deutschland

► Dass nahezu jedes Unternehmen von der Corona-Krise betroffen war und ist, gilt mittlerweile als Binse. Auf Lyreco trifft es aber doch in besonderem Maße zu: Das Unternehmen mit Hauptsitz in Frankreich beschäftigt 9000 Mitarbeiter in 42 Ländern und handelt mit Büromaterial und persönlicher Schutzausrüstung. „Besonders nachgefragt waren natürlich Hygieneartikel, Masken, Handschuhe, Desinfektionsmittel und zu Beginn – tatsächlich Toilettenpapier“, sagt Chrisoula Angelidou lächelnd.

Es spricht für eine Personalverantwortliche, dass sie auch solche Informationen über ihren Arbeitgeber kennt. Ihre offizielle Funktionsbezeichnung ist Director People and Culture. Und um noch kurz beim Thema Reinigung zu bleiben: „Man sollte zunächst vor seiner eigenen Haustür kehren. Um zu verstehen, muss man zuhören und Fragen stellen.“ Unter diesem Motto ging sie ihren neuen Job an: Sie hat die eigenen Prozesse mit denen der internen Kunden abgeglichen, Kundenwünsche aufgenommen, eine Strategie für ihren Bereich ausgearbeitet und die Mitarbeiter daran beteiligt.

Mit Vorliebe Basisarbeit

Das Handelsumfeld ist neu für Chrisoula Angelidou. Zuvor war sie mehrere Jahre für die Harting Stiftung, einem weltweit tätigen Technologieunternehmen, tätig. Ihre Motivation indes ist die gleiche geblieben: „Es macht mir Spaß, auf der grünen Wiese nachhaltig an Veränderungsprozessen und der Organisation aus der People-Perspektive zu arbeiten.“ Die Entscheidung für eine ihr bisher unbekannte Branche fällte sie bewusst: „Ich war neugierig auf das, was mich erwartet.“

Die Corona-Krise indes hat keiner erwartet. Die Feuerprobe hat Chrisoula Angelidou überstanden. Bereits Ende Februar wurde ein Krisenmanagement eingerichtet, das sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den Auslieferungsfahrern über die Kommissionierer bis zu den Angestellten im Customer Service umfasste. Was von den Umwälzungen in der Arbeitswelt überdauern wird bleibt abzuwarten. „Ich wünsche mir aber, dass die

„Ich mag es, wenn ich meinen Gedanken und Ideen freien Lauf lassen, justieren und erproben kann.“

neuen Arbeitsweisen, das neu gewonnene Vertrauen und das selbstständige Arbeiten, die Flexibilität und auch der neue Ideenreichtum bleiben.“

Freiraum schafft Entwicklung

Apropos Ideenreichtum: Sie charakterisiert sich als kreativen Menschen. „Ich mag es, wenn ich meinen Gedanken und Ideen freien Lauf lassen, etwas von der Basis aufbauen, justieren und erproben kann. Je enger das Korsett, desto geringer die Kreativität.“ Dies gelte es auch im beruflichen Kontext – immer ausgerichtet an den Unternehmenszielen – umzusetzen.

An anderer Stelle sieht sie in deutschen HR-Abteilungen noch Luft nach oben: in Sachen Diversity. Chrisoula Angelidou hat griechische Wurzeln und nimmt das mitunter schwierige Thema mit Humor: „Die einzige Herausforderung die mir nach wie vor begegnet, ist, dass ich immer meinen Namen buchstabieren muss.“ Was Studien oftmals umständlich als „bereicherndes Element“ beschreiben, hat sie schon früh persönlich erlebt: „Ich bin in einer Multi-Kulti-Gegend in Hannover groß geworden. Meine Kindheit in einer solchen Kultur verbringen zu dürfen war ein großes Geschenk.“ Den Kindern in ihrem Umfeld sei es damals egal gewesen, woher ihre Eltern oder Großeltern kamen: „Wir waren alle gleich, trotz unserer Stärken und insbesondere wegen unserer Schwächen.“ Diese Erfahrung habe ihr geholfen, Andersartigkeit zu verstehen und mit Vielfalt umzugehen. „Das wünsche ich mir auch für unsere Gesellschaft.“ Eine bodenständige Einstellung – die auch besser verstehen lässt, warum sie wenig davon hält, Diversity als Quote oder KPI zu nutzen. (ds) ■

„Störungen haben Vorrang“

Gute Kommunikation ist der Schlüssel zu (fast) allem – davon ist Andrea Montua überzeugt. Jetzt ist das neue Buch der Unternehmensberaterin und Podcasterin erschienen.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS

► **Personalwirtschaft:** Frau Montua, ein Kapitel Ihres neuen Buches heißt „Veränderung ist Alltag“ – zufällig sehr passend zu der derzeitigen Pandemie. Wie verändert sich die Arbeitswelt?

Andrea Montua: Wir können es ja in den Medien verfolgen, wie große Konzerne das Arbeiten aus dem Homeoffice in ihre Arbeitswelt integrieren – teilweise dauerhaft. Die Arbeitswelt nach Corona entsteht also schon heute jeden Tag ein bisschen mehr. Ich hoffe sehr, dass alle Unternehmen die Chance ergreifen, die diese außergewöhnliche Situation bietet: mögliche Versäumnisse aus der Vergangenheit zu erkennen und zu bearbeiten.

Was bedeutet diese Veränderung konkret für die Unternehmenskommunikation?

Kommunikation hat massiv an Bedeutung gewonnen. Sie war und ist einer der größten Hebel, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zum Beispiel durch die Unterstützung eines Wir-Gefühls und Stärkung der Identifikation mit dem Arbeitgeber, wenn komplette Abteilungen ungeplant aus dem Homeoffice arbeiten. Zum anderen hat die Unternehmenskommunikation gezeigt, wie schnell sie auf Veränderungen reagieren kann. Worauf wir uns als nächstes einstellen dürfen ist, dass die kurzfristigen aus einem Krisenmanagement ergriffenen Maßnahmen in der Kommunikation auf den Prüfstand gestellt und aufgeräumt werden: Was bleibt, was geht, was fehlt?

Am Ende des Buches prognostizieren Sie eine Wende: weg von der Individualisierung, hin zum Wir-Gefühl. Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Pandemie gerade darauf – schweißt sie zusammen oder führt sie zu einer Zersplitterung?

Die Pandemie schweißt eindeutig zusammen – allerdings entstehen dadurch andere Wir-Konstellationen als vor Corona gedacht. Regionale Netzwerke und ein stärkeres Gefühl für den eigenen Kiez stehen Demonstrationen gegenüber. Und auch für diese neuen Konstellationen wird es eine zielgruppengerechte Ansprache geben müssen. Es bleibt also abwechslungsreich und spannend in der Kommunikation

– und genau das tut ihr gut: nicht zu einer Selbstverständlichkeit zu verkommen.

Was ebnet guter interner Kommunikation den Weg?

Da steht für mich die intensive Auseinandersetzung mit der inhaltlichen oder emotionalen Verortung meiner Adressaten ganz vorn. Nach oder inmitten einer Umstrukturierungsphase erreichen wir Menschen mit einer ganz anderen Ansprache als Kollegen und Kolleginnen eines Unternehmensbereichs, der im Aufwind ist. Nur so gelingt authentische Kommunikation und wir erreichen die Menschen wirklich.

Und wie kommen Personaler zu diesem Ziel?

Um eine gute Kommunikation auf den Weg zu bringen, brauche ich eine Strategie. Die Phase der Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen und dem konkreten Ziel meiner Kommunikation sollte mindestens genauso intensiv erfolgen wie die anschließende operativ-inhaltliche Umsetzung der Maßnahmen. Dabei gilt der Grundsatz: „Störungen haben Vorrang“. Wenn Sender und Empfänger nicht zueinander finden, muss die Ursache ermittelt, die Störung angesprochen und von beiden Seiten beseitigt werden.

Wie kamen Sie auf die Idee, einen Podcast über das Thema Kommunikation zu starten?

Ich bin schon seit Kindertagen ein großer Fan von Hörbüchern und allem Vorgelesenem im weitesten Sinne. Als ich dann vor zweieinhalb Jahren auf Tagungen hörte, dass der Podcast-Trend zu uns nach Deutschland schwappet, war ich Feuer und Flamme und wollte das Format ausprobieren, auch weil ich wissen wollte, ob ich es als Kommunikationstool empfehlen kann. Der erste Versuch war noch ein Hybrid aus Video und Podcast. Da die Zahlen sich rasch positiv entwickelten und wir mit der Produktion im Vergleich zum Video deutlich schneller sein konnten, konzentrierten wir uns nach einem halben Jahr komplett auf Podcasts. Die Themen fliegen uns fast schon zu: Es gibt so viele spannende Menschen, Gedanken, Thesen und Entwicklungen in den Bereichen Führung und Kommunika-



Andrea Montua
Führungsaufgabe Interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen
Springer Gabler, 2020,
Softcover: 37,99 Euro,
E-Book: 29,99 Euro,
ISBN 978-3-658-28804-4

Kommunikation hat massiv an Bedeutung gewonnen.



Foto: MontuaPartner Communications

Andrea Montua ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung MontuaPartner Communications, spezialisiert auf interne Unternehmenskommunikation in Alltags- und Veränderungssituationen. In ihrem Podcast „Auf einen Tee“ spricht sie mit Personalverantwortlichen, Kommunikatoren und Führungskräften.

gesprächen hätte, weil seine Themen rund um Hirnforschung und Führung einfach so spannend sind.

tion, dass jede Folge immer wieder eine Freude ist – in der Planung ebenso wie in der Umsetzung.

Was war bisher Ihr interessantestes Gespräch und warum?
Die Frage lässt sich so nicht beantworten, weil alle meine Gesprächspartnerinnen und -partner eine andere Expertise mitbringen und wir jedes Mal gemeinsam unterschiedliche Facetten von Kommunikation und Führung beleuchten. Alle schaffen mit spezifischem Wissen und Leidenschaft eine abwechslungsreiche Gesprächsatmosphäre. Ich erinnere mich aber gerne daran, dass ich mit dem Bestseller-Autor Sebastian Purps-Pardigol am liebsten noch viel länger

Wenn Sie sich ihr nächstes Gespräch frei auswählen dürften, unabhängig von Zeit, Budget oder Sprachbarrieren, wen würden Sie einladen und was würden Sie ihn oder sie fragen?

Ich würde sehr gern mal mit dem Dalai Lama ins Gespräch kommen und ihn unter anderem fragen, wie er mit Menschen kommunizieren würde, die an keinem konstruktivem Austausch interessiert sind, die verbohrt oder verbittert, beziehungsweise mit ihren eigenen Schattenthemen beschäftigt scheinen. Versuche ich weiter, mit ihnen in Kontakt zu kommen, muss ich loslassen oder komplett die Strategie wechseln? Ich glaube, dass dieses Thema viele Menschen in Unternehmen beschäftigt: Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitenden und vice versa. ■



UND GUT IS!

Recruiting - ganz einfach!
www.rexx-systems.com

Stellenangebote

Einfach auf <http://stellen.personalwirtschaft.de> die gewünschte Job-ID eintippen und Sie landen direkt beim gewünschten Stellenangebot.

Jobsuche nach Job-ID

Bitte geben Sie hier die Job-ID aus der Zeitschrift ein.

Ihre Stellenanzeige war nicht dabei?

Fragen Sie Sabine Vockrodt unter 089 / 2183-7049 nach den attraktiven Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

Hessisches Ministerium der Finanzen **Wiesbaden**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Weiterentwicklung und Umsetzung von individuellen und zielgruppenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Evaluation
Job-ID: 015792460

Handtmann Service GmbH & Co. KG **Biberach / Riss**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Operative Personalarbeit
Job-ID: 015736862

Wintershall Dea GmbH **Kassel**
sucht Vice President HR Services (m/w/d) für die Umsetzung innovativer digitaler Lösungen
Job-ID: 015726915

Ober Scharrer Gruppe GmbH **Fürth**
sucht Junior HR Generalist (m/w/d) für die Verantwortung für die vollumfängliche Personalverwaltung vom Arbeitsvertrag bis zum Arbeitszeugnis
Job-ID: 015726846

Rotkreuzklinik Wertheim **Wertheim bei Würzburg**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern in allen personalrelevanten Angelegenheiten
Job-ID: 015726768

Medifox GmbH & Co. KG **Hildesheim**
sucht HR Manager (m/w/d) für die Beratung von Fach- und Führungskräften, Betreuung der Mitarbeiter
Job-ID: 015652929

Concentrix Global Services GmbH **Berlin**
sucht Recruiter (m/w/d) für die Realisierung des High Volume Recruitings
Job-ID: 015652856

Nürnberger Presse Druckhaus Nürnberg GmbH & Co. KG **Nürnberg**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Operative Personalbetreuung und Recruiting
Job-ID: 015586168

Condor Flugdienst GmbH **Hamburg**
sucht Sachbearbeiter (m/w/d) Personal / Gehaltsabrechnung für die Erstellung der monatlichen Entgeltabrechnung, Bearbeitung des Melde- und Bescheinigungswesens
Job-ID: 015577384

ACE Auto Club Europa e.V. **Stuttgart**
sucht Teamleitung Entgeltabrechnung (m/w/d) für die Sicherstellung und Optimierung der Prozesse
Job-ID: 015547480

Ableton AG **Berlin**
sucht Head of HR Business Partners (d/f/m) for Build productive relationships with the managers and coaches
Job-ID: 015547306

WAHL GmbH **Unterkirnach bei Villingen-Schwenningen**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) für die Erstellung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung
Job-ID: 015521020

BELFOR Deutschland GmbH **Duisburg**
sucht Personalmanager (m/w/d) für die Umsetzung der operativen Personalarbeit
Job-ID: 015468337

dormakaba International Holding GmbH **Ennepetal**
sucht HR Business Partner (m/w/d) für die Beratung und Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeiter
Job-ID: 015467156

Bolta Werke GmbH **Leinburg / Diepersdorf**
sucht HR Manager (m/w/d) für die Personalbetreuung eines definierten Unternehmensbereiches
Job-ID: 015360282

WITRON Service GmbH & Co. KG **Parkstein**
sucht HR-Specialist (m/w/d) Recruiting & Employer Branding für die Entwicklung und Umsetzung von zielgruppenspezifischen und internationalen Recruitingkonzepten
Job-ID: 015329043

Hassia Mineralquellen GmbH & Co. KG **Bad Vilbel bei Frankfurt am Main**
sucht HR Business Partner (m/w/d) Schwerpunkt Payroll für die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung
Job-ID: 015318998

ND PressTec GmbH **Schwerte**
sucht Fachkraft für Arbeitssicherheit (m/w/d) für die Beratung und Unterstützung bei allen Fragen / Belangen zu den Themen Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und Unfallverhütung
Job-ID: 015311150

Landratsamt Ravensburg über zfm **Ravensburg**
sucht Dezernent (m/w/d) für Organisationsentwicklung, Personal und Kultur für das Management des Dezernates mit den Ämtern Hauptamt, Personalservice, Bürgerbüro und Kultur!RV
Job-ID: 015310609

STÖRK-TRONIC Störk GmbH & Co. KG **Stuttgart**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Betreuung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in allen personalrelevanten Themen vom Eintritt bis zum Austritt
Job-ID: 015230975

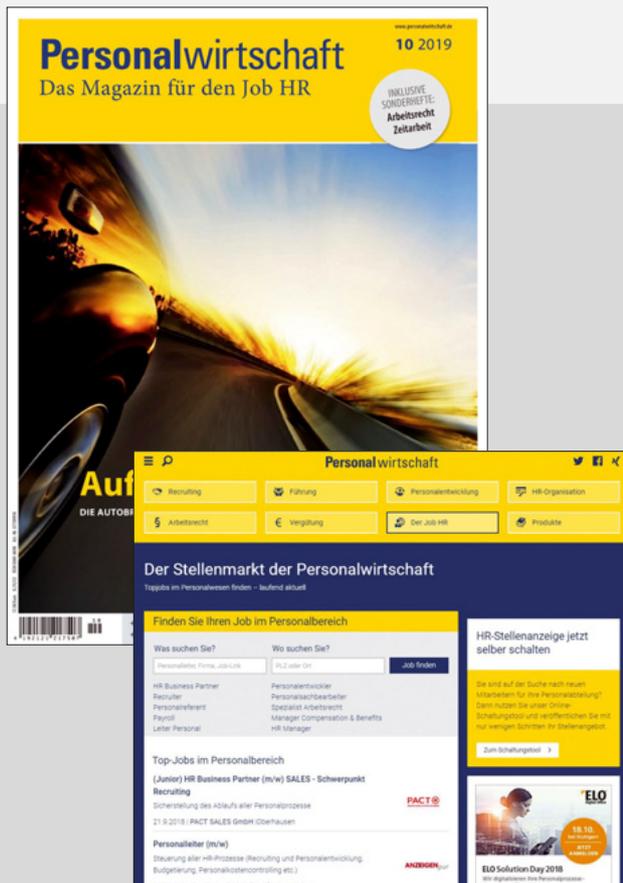
BANSBACH GmbH **Stuttgart**
sucht Leiter Human Resources (m/w/d) für die Strategische Ausrichtung des Personalmanagements, Entwicklung des Bereichs Personalmarketing und Recruiting
Job-ID: 015228663

Staples Deutschland GmbH & Co. KG **Hamburg**
sucht Human Resources Specialist / Personalreferent (m/w/d) für die Ganzheitliche Betreuung eines definierten Mitarbeiterkreises
Job-ID: 015226818

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH **Schönefeld**
sucht Referent (m/w/d) Geschäftsführer Personal für die Unterstützung des Geschäftsführers Personal bei der strategischen Weiterentwicklung seines Ressorts
Job-ID: 015206734

Qualifizierte Mitarbeiter für die Personalbranche gesucht?

Jetzt gezielt finden im Stellenmarkt von Personalwirtschaft.



Personalwirtschaft

- ▶ Effektives und nachhaltiges Recruiting mit Personalwirtschaft: **Print und Online.**
- ▶ Ihre Print-Anzeige erscheint automatisch 60 Tage online – ohne Zusatzkosten unter www.personalwirtschaft.de/stellenmarkt.
- ▶ Auch als Kombi mit dem W&V Stellenmarkt buchbar.

Jetzt informieren bei:

Sabine Vockrodt

Telefon 089/2183-7049

Telefax 089/2183-7864

E-Mail stellenangebote@wuv.de

Was vom Heft **übrig blieb**

Unser Schlagwort und unsere Lieblingszahl des Monats

Fair Work

► Seit jeher bringt das Thema Menschen auf die Palme und lässt sie nach „Gerechtigkeit“ schreien. Aber so intensiv wie zurzeit wurde selten über Boni diskutiert. Boni, die die einen bekommen und andere nicht. Dabei geht es wie so oft um Managerprämien (siehe Seite 36 und 37), aber das eher am Rande. Auch und besonders geht es um die 1500 Euro, die die Politik Altenpflegekräften für ihren Einsatz in der Pandemie zahlen will. Denn dieser Betrag mag manche Empfänger freuen und ihnen punktuell helfen. Aber er entlastet sie nicht, wie unser HR Zoom (Seite 12/13) unterstreicht. Weiterhin müssen viele der für die Gesellschaft relevantesten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf überaus Relevantes verzichten – angefangen bei einem vernünftigen Verhältnis zwischen Belastung und Bezahlung.

In der Krise konnten Gesellschaft, Politik und Arbeitgeber die Augen vor dieser Unwucht nicht mehr verschließen. Aber die meisten von uns öffneten sie anscheinend nur so weit, wie es der Moment erzwang: Blinzeln statt wirklich interessierter Blick. Im Grunde, sagen Kritiker, verweigert der Pflegebonus jene Anerkennung, die er suggeriert.

Wenigstens in HR zieht die Debatte Kreise. Davon zeugt unser Round Table über Compensation und Benefits (Seite 30 bis 35).

Die virtuell versammelten Expert(inn)en betrachten die Krise als Gelegenheit, um Vergütungsmechanismen zu hinterfragen – vor allem, aber nicht nur im systemrelevanten Sektor. Fair Pay, so die bemerkenswert einhellige Meinung, muss sein. Überhaupt wählt die Runde große Worte, thematisiert Anerkennung, Chancengleichheit, „die Verhältnisse“ (Florian Frank, Willis Towers Watson) und schließlich „Fair Work“ (Stefan Würz, Lurse AG). Aufbruchstimmung, könnte man meinen. Fragt sich, ob sie noch die Pflegebranche erreicht. (nr) ■



34

► Trauen Sie uns? Laut einer Studie der Friedrich-Naumann-Stiftung (FNS) können wir das nicht wissen. Demnach stimmen 34 Prozent der 18- bis 65-Jährigen in Deutschland folgender Aussage zu: „Radio, Fernsehen und Zeitungen/Zeitschriften verschweigen auf Druck der Regierung Tatsachen über das Coronavirus“. Eine im Vergleich zu Südafrika (56 Prozent) oder den USA (47 Prozent) nicht mal hohe Zahl. Wobei in Trump-Land auch 32 Prozent der Befragten glauben, das Virus sei eine chinesische Biowaffe (Deutschland: 13 Prozent).

Was ist Fake, was ist Fakt, wo endet Wissen, wo beginnt Glaube? Die repräsentative FNS-Studie zeigt am Beispiel von sieben Ländern, wie viele

Menschen auf das Überangebot an (vermeintlicher) Information mit extrem selektiver Wahrnehmung reagieren: Sie ziehen sich in Gedankenräume zurück, die sie nur mit Gleichgläubigen teilen. Bis sich Ansichten zum Weltbild schließen – und man einen Verschwörungstheoretiker im Betrieb hat.

Der Unternehmensberater Lars D. Preußner erklärt, worauf es dann ankommt: auf eine wache, sensible Führung, die früh Warnzeichen erkennt und Grenzen setzt (Seite 10). Natürlich schwören wir, dass sein persönlicher Standpunkt weder die Haltung der Redaktion wiedergibt noch auf Druck der Regierung publiziert wird. (nr) ■

IMPRESSUM

VERLAG
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

REDAKTION
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
Subbelrather Str. 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER
Erwin Sticking (sti)

CHEFREDAKTEUR
Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION
Sven Frost (sff), Angela Heider-Willms (ahw), Elke Schwuchow (es),
Tim Stakenborg (ts)

KORREKTORAT
Christine Mangold

FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE
Kai Felmy, Winfried Gertz (wg), Nicolas Richter (nr), David
Schahinian (ds), Kirsten Seegmüller (seg), Christiane Siemann (cs)

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

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF
VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.
Telefon: 05521 855535
E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Oder über <https://shop.frankfurt-bm.com/personalwirtschaft/>
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 46. Jahrgang 2020
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 195 €, Halbjahres-Abo 102,50 €,
Einzelpreis 18 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich
51 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnement auf Anfrage.

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

ANZEIGEN
Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413
E-Mail: denise.feifrankfurt-bm.com
Christian Wenzel (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3554
E-Mail: christian.wenzelfrankfurt-bm.com
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
E-Mail: joerg.walter@wanema.de
Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
E-Mail: anzeigen.personalwirtschaft@frankfurt-bm.com

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages; Icons Seite 56: stockio.com
ISSN: 0341-4698

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

COPYRIGHT: © 2020 Frankfurt Business Media GmbH – Der F.A.Z.-
Fachverlag, Frankfurt am Main
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die
Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt
eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der
Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle
Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen
Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbeson-
dere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GMBH
Sitz der Gesellschaft: Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: 069 7591-3239

E-Mail: verlag@frankfurt-bm.com
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242

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

PERSONALWIRTSCHAFT 10_2020

Unsere Topthemen im Oktober

TITEL KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
Auf ins Abenteuer

Über Künstliche Intelligenz (KI) wird viel geredet: Sie verändere unser Leben und Arbeiten, stelle uns ungekannte Fragen und fordere Gesellschaft und Unternehmen heraus. Viele haben eine Meinung dazu, sehr wenige kennen sich wirklich damit aus. Was genau ist KI eigentlich? Was kann und soll sie leisten? Wo in HR findet sie schon Anwendung? Und was kann sie in Zukunft an Innovation bringen? In unserer Titelstrecke gibt es Antworten.

SONDERHEFT ZEITARBEIT
Eine Branche im Fokus der Öffentlichkeit

Corona-Hotspot Tönnies im Mai 2020: Die Wellen der Empörung über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten mit Werkverträgen schlugen hoch wie nie. Warum erst jetzt? Die Politik favorisiert nun ein Verbot von Werkverträgen und Zeitarbeit. Wie stehen Zeitarbeitsexperten zu dieser Diskussion? Dieses Thema und was die Corona-Krise sonst noch für die Branche bedeutet behandeln wir in unserem Sonderheft.

SPECIAL SAP PARTNER
Beschleunigte Innovationen

Auch vor SAP macht die Corona-Krise nicht halt. Doch wie beeinflusst die derzeitige Situation Beratung und Implementierung? Wie kann die Einführung neuer SAP-Lösungen im Social-Distancing-Modus gelingen? Und wie hoch sind die Erwartungen bei der Weiterentwicklung von HCM zu HXM? Antworten gibt es in unserem Special.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint
am 30. September 2020.

Führung durch Selbstführung

Sich in seiner Haut wohlfühlen ist wichtig, um eine gute Führungskraft zu sein – denn wer mit sich selbst im Reinen ist, führt souveräner.

VON HANNAH KAISER

► Die Arbeitswelt und die Gesellschaft wandeln sich – und so ist es an der Zeit, die Idealvorstellung von Führungspositionen, die teilweise noch in der Business- und Management-Welt vorherrscht, aufzubrechen. Die Norm, männlich, schlank, weiß, muss verändert werden – hin zu mehr Akzeptanz von Vielfalt. Aber dieses Idealbild wird oft schon von klein auf vermittelt, was sich bei manchen in einem niedrigen Selbstwertgefühl niederschlägt. Kein Wunder, wenn man sich anhand dieser Vorstellung misst. Dabei wissen viele nicht, dass dieser Wandel von einzelnen Menschen ausgehen muss. Wann haben Sie sich das letzte Mal intensiv mit Ihrem Selbstwertgefühl und Körperbild auseinandergesetzt?

Ein Thema, das mich schon lange umtreibt ist Body Positivity. Es geht darum, das Unwohlfühlen mit dem eigenen Körper in Mut und Selbstbewusstsein zu transformieren. Mit diesem Konzept beschäftige ich mich seit Jahren auf meinen You-Tube-Kanälen und in meinem Job als Führungskraft. Seinen Körper und sich selbst zu akzeptieren, kann man lernen – so wie man lernen kann, Chefin zu sein. Auf den ersten Blick sind Body Positivity und gute Führung zwei Themengebiete, die für viele nicht zusammenpassen – doch schauen wir genauer hin, offenbart uns diese Kombination viele Möglichkeiten und Kompetenzen.

Als Führungsperson steht man im Mittelpunkt, man möchte Mitarbeiter erfolgreich leiten, unterstützen, pushen und positiv beeinflussen. Doch um diese Kompetenzen glaubwürdig vermitteln zu können, müssen Führungskräfte zuerst auf sich selbst schauen. Wer sich selbst und andere ständig kritisiert, ist kein gutes Vorbild und schafft keine produktive Arbeitsatmosphäre. Um diese zu ermöglichen, kommt es aus meiner Sicht vor



Selbstreflexion ist eine unerlässliche Eigenschaft für Führungskräfte.

allein auf Folgendes an: Unternehmen sollten sich von Jobtiteln lösen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein Korsett zwingen. Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden nicht von oben herab dirigieren, sondern gemeinsam mit ihnen agieren und an einem Strang ziehen. Auf dieser Ebene können Führungskräfte ihren Horizont und ihre Perspektiven erweitern, Erfolge feiern und auf Mitarbeiter eingehen.

Dennoch sollte Führungskräften die eigene Vorbildfunktion bewusst sein – daher ist es so wichtig, als Führungsperson mit sich selbst zufrieden zu sein. Bereitschaft zur Selbstreflexion ist eine unerlässliche Eigenschaft für Führungskräfte – wo wir also wieder beim Thema Body Positivity wären. Wir müssen die

Stärken der anderen ebenso wie unsere eigenen identifizieren, fördern und auch Schwächen kompensieren, um am Ende des Tages das Team motivieren zu können – nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch uns selbst.

Es ist Menschen gegeben, sich positiv entwickeln zu können. Sein Selbstwertgefühl zu stärken und aufzubauen, hilft enorm in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern. Denn durch Begeisterung, die man selbst ausstrahlt, kann man ein ganzes Team inspirieren. Body Positivity hilft dabei, sich in seiner eigenen Haut wohlfühlen und so erfolgreich zum Wohle der Mitarbeiter und des Unternehmens beizutragen. ■

HANNAH KAISER ist durch die Videoplattform YouTube bekannt geworden. 2016 gründete sie ihre Beratungsagentur „Klein aber GmbH“, die unter anderem auf Influencer-Marketing, Werbung und Video-Content spezialisiert ist.



ZP EUROPE VIRTUAL

12-16 October 2020

1 WOCHE 5 THEMEN 360° HR

Die ZP Europe ist das führende ExpoEvent rund um die Welt der Arbeit und feiert die erste virtuelle HR Week: An fünf virtuellen Messtagen stehen innovative Produktlösungen, Vorträge und Networking im Mittelpunkt. Als Impulsgeber vernetzt die europäische Leitmesse Menschen und Märkte in den Themenbereichen HR Management, Digitalisierung und Leadership.

RECRUITING & ATTRACTION

OPERATIONS & SERVICES

LEARNING & TRAINING

CORPORATE HEALTH

FUTURE OF WORK

JETZT HORIZONT
ERWEITERN UND
DABEI SEIN!

www.zukunft-personal.com



personalauswahl mit den geva-online-assessments

Müssen Sie noch Kandidaten zu einem Papiertest vor Ort einladen? Dann ist es höchste Zeit, Ihren Bewerbern ein hoch qualitatives Online-Assessment zu ermöglichen. Wir bieten mehr als 30 Jahre Erfahrung in fundierter Eignungsdiagnostik.

Die geva-Online-Assessments gibt es als bereits vorbereitete Varianten für verschiedenste Berufsfelder

und Bewerbergruppen – für Auszubildende / dual Studierende, für Hochschulabsolventen oder auch für (künftige) Führungskräfte. Unsere Verfahren messen die relevanten beruflichen Kompetenzen Ihrer Kandidaten – von der kognitiven Leistungsfähigkeit über den Grad an Eigenmotivation bis hin zu den Schlüsselqualifikationen. So identifizieren Sie wirklich die Kandidaten mit der insgesamt höheren Eignung.



Telefon: +49 89 273211-0, E-Mail: antwort@geva-institut.de
Informationen per PDF: geva-institut.de/online-assessment

gevainstitut
menschen. stärken. unternehmen.