

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Talentsuche in Teamarbeit

KOLLABORATIVES
RECRUITING KANN
HR ENTLASTEN

Generationenwandel

Was sich die Generation Z
von Arbeitgebern wünscht

Gesundes Arbeiten

Tools gegen digitalen
Stress

KI in Unternehmen

Wie die Digitalisierung das
Arbeiten in HR verändert

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

die Pandemie hat uns gezeigt: Teamarbeit und Teamzusammenhalt haben sich verändert und einen neuen Stellenwert bekommen. Das wirkt sich nicht nur auf das Führen aus und bringt neue Herausforderungen an Leader mit sich, sondern es verändert das Arbeitsleben auch insgesamt und schafft neue Möglichkeiten für HR.

Warum sollten Personalabteilungen diesen Wandel nicht aufgreifen und auch die Talentsuche neu aufstellen? Beim kollaborativen Recruiting kann HR die Expertise von vielen nutzen und ein ganzes Team über die Einstellung von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entscheiden lassen. Wie das funktioniert, greifen wir in unserem Titelthema auf.

Kollaboratives Recruiting könnte dabei die Personalabteilungen entlasten, die in vielen Unternehmen ohnehin unter den Anforderungen der Digitalisierung und den alltäglichen Routineaufgaben ächzen. Es könnte auch für mehr Zufriedenheit in

der Belegschaft sorgen, denn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich heutzutage, mehr Verantwortung übernehmen und mitentscheiden zu können. Das teambasierte Recruiting hat einen weiteren Vorteil: Die neu eingestellten Talente passen in der Regel besser zum Team, zur Abteilung und somit auch zum gesamten Unternehmen.

Weitere Punkte, die die Zusammengehörigkeit stärken, die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen oder – kurz gesagt – neue Impulse für HR setzen und dessen Arbeit erleichtern, greifen wir in dieser Sommerausgabe des F.A.Z.-Personaljournals auf. Damit möchten wir Sie ermuntern, mutig neue Wege zu beschreiten.

Lassen Sie sich von den Beiträgen inspirieren – und bleiben Sie gesund!

Kirstin Gründel,
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

Hinweis zu gengerechter Sprache

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des zurzeit noch gängigen generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Editorial	2
Kurz & Knapp	4
Neues aus der HR-Welt	
Talententwicklung	5
Wie Unternehmen digitale Kompetenzen messen und fördern können	
Employee-Experience	8
Wie HR den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen kann	
Leadership	10
Rezension: Wirksame Führung braucht Haltung	
Arbeitsrecht	11
Bei Betriebsänderungen schneller in die Einigungsstelle	
Titelthema: Recruiting	14
Kollaboratives Recruiting kann HR bei der Talentsuche entlasten	
Onboarding	16
Ein guter Start: Gestaltung des ersten Arbeitstags	
Remote Work	19
Warum Home-Office im Mittelstand keine dauerhafte Lösung sein kann	
Talentmanagement	21
Strategien für die Zeit nach der Coronapandemie	
Talentsuche	23
Generation Z wünscht sich Haltung und Werte statt Gehalt und Karriere	
Künstliche Intelligenz	25
Digitalisierung und KI in HR: was das für den Beruf des Personalers bedeutet	
Digitalisierung	28
Tools gegen digitalen Stress	
Impressum	31

**Arbeitsrecht
Betriebsänderung**
So vermeiden Arbeitgeber langwierige Auseinandersetzungen mit Sozialpartnern und Betriebsrat





© ipopba - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Benefits schon in Stellenausschreibungen nennen

Bieten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern Benefits an, sollten sie darauf bereits in Stellenausschreibungen hinweisen. Diese Angaben können entscheidend dafür sein, ob sich Talente bewerben. Wie wichtig frühzeitige Informationen über Benefits und Arbeitgeberleistungen sind, zeigt eine [Studie](#) des HR-Dienstleisters Königsteiner.

Besonders wichtig ist den meisten Befragten (90 Prozent), bereits in der Stellenausschreibung etwas über die Möglichkeit von Modellen flexibler Arbeitszeit, über Kernarbeitszeiten und Überstundenregelungen zu erfahren. Auch legen viele Wert darauf, bereits frühzeitig das konkrete Gehalt der ausgeschriebenen Stelle zu erfahren. Knapp drei Viertel der Befragten wünschen sich Angaben zu Home-Office-Regelungen, fast ebenso viele zu betrieblicher Altersvorsorge (bAV). Unternehmen sollten diese Punkte auf jeden Fall in ihren Stellenausschreibungen aufgreifen. <

Employee-Experience: neue Führungsaufgaben nach Pandemie

Die Arbeit im Home-Office verändert die Unternehmenskultur und die Rolle von Führungskräften. Eine der größten Herausforderungen für Leader wird sein, auch in remote arbeitenden Teams ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen. Das bestätigte mehr als die Hälfte der HR-Manager, die Willis Towers Watson während einer Konferenz zu Herausforderungen während der Pandemie befragte. Nicht einmal jeder Fünfzehnte stuft klassische Führungsaufgaben wie „Unternehmensvision und -strategie vermitteln“ als Herausforderungen ein.

Zu Beginn der Pandemie musste HR vor allem Sachfragen klären, etwa zum Gesundheitsschutz oder zu IT-Sicherheit. Nach dem ersten Pandemiejahr zeigt sich laut Umfrage, dass zum einen Home-Office und New Work bleiben werden und sich zum anderen HR darum kümmern muss, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, auch wenn diese remote arbeiten. <

Akzeptanz künstlicher Intelligenz erhöhen

Unternehmen, die Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) einsetzen, sollten ihre Mitarbeiter über den Umfang des Einsatzes aufklären. Das erhöht die Akzeptanz von KI, heißt es in einer [Studie](#), für die rund 1.000 Deutsche im Alter von 16 bis 30 Jahren nach ihrer Einstellung bezüglich KI im Berufsleben befragt wurden.

Insgesamt sehen viele es positiv, wenn ihre berufliche Zukunft durch neue Technologien ergänzt wird. Männer stehen Anwendungen und Lösungen, die KI beinhalten, offener gegenüber als Frauen.

Fast die Hälfte der Befragten möchte jedoch über den Einsatz von KI-Systemen innerhalb ihrer Firma informiert werden. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen die Potentiale von KI nur dann gut nutzen können, wenn Beschäftigte das Gefühl haben, offen und transparent über die Folgen des Einsatzes von künstlicher Intelligenz informiert zu werden. <

TALENTENTWICKLUNG

Wie Unternehmen digitale Kompetenzen messen und fördern können



© fgnoppom - stock.adobe.com

Digitalkompetenzen werden immer wichtiger. Unternehmen, Organisationen und Behörden müssen hinterfragen, ob ihre Mitarbeitenden digitale Kompetenzen haben, wie sich diese messen lassen und wie sie diese weiterentwickeln können.

Digitalkompetenzen sind heutzutage unerlässlich – sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. 90 Prozent aller Berufe kommen bis zum Jahr 2030 nicht mehr ohne sie aus (Digital Economy & Security Index der OECD 2018).

Doch laut einer Untersuchung der Europäischen Kommission fehlen fast der Hälfte der Arbeitnehmer in der EU (42 Prozent) die notwendigen digitalen Fähigkeiten, um am Arbeitsmarkt zu bestehen. Aus derselben Untersuchung geht hervor, dass die meisten EU-Unternehmen ihre Mitarbeitenden zwar für verpflichtende Cyber-Security-Maßnah-

men sensibilisieren, aber nur 24,2 Prozent der Unternehmen verpflichtende Schulungen zu diesem Thema planen. Zudem sind 92 Prozent von über 200 Digitalisierungs-, Technologie- und KI-Experten aus Deutschland laut einer Befragung der TU München überzeugt, dass die Coronakrise die digitale Transformation in Unternehmen beschleunigen wird.

Pandemie fordert Unternehmen bei Digitalisierung heraus

Fast jedes Unternehmen macht sich derzeit Gedanken um die Digitalisierung und die eigene digitale Transformation. Immer mehr Prozesse lassen sich digital optimieren und automatisieren. Kunden fordern digitale Services, Produkte und Kanäle. Die Zielgruppen sind online, die Mitarbeitenden auch. Die Pandemie, das vermehrte Arbeiten remote und die virtuelle Realität als Ersatz für Begegnungen,

Services und Käufe im echten Leben haben diesen Prozess beschleunigt. Kaum ein Arbeitstag kommt ohne digitale Kommunikation, die Erstellung digitaler Inhalte oder die Entwicklung digitaler Lösungen aus.

Unternehmen, Behörden und andere Organisationen müssen sich fragen, ob sie dem schnellen Wandel gewachsen sind: Sind die eigenen Mitarbeitenden digital kompetent? Können sie mithalten bei der Digitalisierung oder diese sogar aktiv mitgestalten?

Digital kompetent – was heißt das?

Früher waren wir offline. Das hat funktioniert – aber natürlich nur, weil alle offline waren. Klar ist: Je mehr Technologien am Markt sind, mit denen Unternehmen schneller, effizienter und profitabler werden können, desto mehr sind wachsame Organisationen darum bemüht, solche Technologien →



© talent::digital

Roman R. Rüdiger empfiehlt Unternehmen, spielerisch die Digitalkompetenz ihrer Mitarbeitenden zu ermitteln.

für sich zu nutzen und die digitale Transformation nicht nur zu meistern, sondern die Richtung auch selbst mitzubestimmen. Das passiert vielerorts häufig und ist auch immer mehr fester Bestandteil von Unternehmensstrategien.

Dabei geht es je nach Unternehmen um verschiedene Aspekte. Dass Kollegen per E-Mail kommunizieren, ist überall zum Standard geworden. Dass sie Inhalte, die sie für ihre Arbeit benötigen, beispielsweise googeln, auch.

Doch schon dabei ergeben sich vielerorts Fragen: Wie machen sie das eigentlich, und machen sie es so, wie es sinnvoll und effektiv ist? Ist es für alle Mitarbeitenden darüber hinaus eine Selbstverständlichkeit, Kanäle wie Teams, MeisterTask, Trello oder Planner zu nutzen und ihren Kalender digital zu pflegen, ihren Bildschirm mit anderen zu teilen, zu zoomen, ein Scrumboard anzulegen und Teil eines agilen Teams zu sein? Vergeben alle Mitarbeitenden ein sicheres Passwort? Würden sie eine Phishing-Mail erkennen und so einen Cyberangriff vermeiden? Oder auch: Wie steht es um Blockchainexperten in der eigenen Mannschaft oder auch Kenner digitaler Marketing- und Vertriebsplattformen wie Salesforce und HubSpot?

Viele Unternehmen wünschen sich in diesem Bereich Unterstützung. Sie möchten sich ein Bild machen, wie es um die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden steht und welche Möglichkeiten es gibt, deren Fähigkeiten und Kompetenzen bei Bedarf weiter auszubauen. Hier können spielerische Ansätze helfen.

Spielerisch die Digitalkompetenz ermitteln

Aber wie kann ich mir beispielsweise als Personalleiter ein Bild von der digitalen Kompetenz der Mitarbeiterschaft machen? Vereinzelt mag die Unternehmensführung oder Personalabteilung hier und da einen individuellen Eindruck über die digitalen Fähigkeiten von Kollegen gewinnen können. Aber valide, messbare Daten zur digitalen Kompetenz liegen kaum einem Unternehmen vor.

Hier kann ein Serious Game helfen: Indem User und Userinnen an ihrem Arbeitsplatz in die Rolle eines Avatars schlüpfen und mit anderen Charakteren interagieren, können sie ihr digitales Können unter Beweis stellen und es messen lassen.

„DigComp 2.1“, das führende, von der Europäischen Kommission entwickelte Framework für digitale Kompetenzen, lässt sich hierzu als Basis nutzen. So sollten Unternehmen allen fünf Kern-

bereichen digitaler Kompetenz – Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Kollaboration, Erstellung digitaler Inhalte, Schutz und Sicherheit sowie digitaler Problemlösungskompetenz – bei der Überprüfung digitaler Skills Beachtung schenken und auch eigene, individuelle Problemstellungen berücksichtigen, wenn sie beispielsweise ein bestimmtes digitales Tool im Unternehmen vermehrt nutzen möchten, ein gesamtes Geschäftsmodell umstellen oder ein neues digitales Business aufbauen wollen.

Spielen als beste Voraussetzung für nachhaltiges Lernen

Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Lernpsychologie und aus der Neurobiologie belegen: Spielen ist die beste Voraussetzung für nachhaltiges Lernen. Was für Kinder selbstverständlich ist, birgt auch in der betrieblichen Weiterbildung Vorteile. Denn wer anonyme Daten der eigenen Mitarbeitenden beim Spielen eines Serious Games erhebt, kann daraus Erkenntnisse für das Unternehmen ziehen und auf dieser Basis individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten ermitteln und umsetzen.

Ziel sollte es dabei sein, mit digital kompetenten Mitarbeitenden verbesserte Arbeitsabläufe, bessere Kundenbeziehungen und neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen, um dem digitalen Wandel nicht nur standhalten, sondern ihn auch mitgestalten zu können.

Digitalkompetenz ermittelt – und jetzt?

Auf Grundlage der erhobenen Kompetenzmessergebnisse, die bestenfalls übersichtlich in einer Art Cockpit dargestellt werden, können Unternehmen strategische Analysen erstellen, um die Stärken und Schwächen des digitalen Status quo im eigenen Haus zu erkennen und daraus weitere Maßnahmen abzuleiten.

So dienen diese Analysen als Grundlage für konkrete Digitalisierungsprojekte und Bildungsmaßnahmen, die dann mit externer Unterstützung – gegebenenfalls auch mit bestehenden Partnern des betreffenden Unternehmens – umgesetzt werden können. So lassen sich immer wieder neue Stellschrauben drehen, die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden wird stetig gefestigt und ausgebaut. <

Roman R. Rüdiger, CEO, talent::digital



ZUKUNFT
PERSONAL®

reconnect

BESUCHEN
SIE UNS
IN KÖLN

14-16
SEPTEMBER
2021
KÖLN

9-23
SEPTEMBER
VIRTUAL

**DAS HR EVENT
DES JAHRES**
LIVE UND VIRTUAL

JETZT TICKET
SICHERN!



www.zukunft-personal.com

#ZPreconnect

EMPLOYEE-EXPERIENCE

Wie HR den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen kann



© Blue Planet Studio - stock.adobe.com

Eine langfristige Employee-Experience ist für die moderne Arbeitsplatzgestaltung essentiell. Unternehmen sollten dabei ihre Mitarbeitenden ins Zentrum stellen.

Der Wandel in der Arbeitswelt ist längst auch in HR angekommen. Digitalisierung und Future of Work sind nicht mehr nur Schlagworte; sie sind klare unternehmerische Ziele. Infolge der Entwicklungen in Zusammenhang mit der Pandemie sollen sie nun noch schneller erreicht werden.

Neben Agilität, Produktivität und Prozessautomatisierung rückt besonders ein Faktor in den Mittelpunkt aller HR-Aktivitäten: der Mitarbeitende. Eine strategische und langfristige Employee-Experience ist somit für die moderne Arbeitsplatzgestaltung essentiell.

Doch wie kann die Personalabteilung ihre Funktion auf die neue Arbeitswelt, Modern Work,

ausrichten und als strategischer C-Level-Partner von der Transformation profitieren und die Organisation für nachhaltigen Erfolg positionieren? – Um diese Frage zu beantworten, müssen wir nicht bei der Digitalisierung oder innovativen Technologien ansetzen, sondern einen Blick auf die Einstellung des Unternehmens zur Rolle der Mitarbeitenden werfen.

People before Profit: mehr als nur CSR

„People before Profit!“ – ein Gedanke, der aktueller ist denn je. Der Ansatz umfasst mehr als Corporate Social Responsibility (CSR), es geht darum, Arbeitsplätze empathischer und flexibler auszurichten und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zuzuschneiden. Zukunftsorientierte Arbeitgeber investieren in eine „People first“-Ausrichtung – denn Arbeit ist heute mehr als „nur“ Arbeit.

Ein digitaler Lebensstil prägt die neue [Generation von Mitarbeitenden](#). Anliegen werden schnell, flexibel und mit einem hohen Servicelevel gelöst. Die Generation Y macht dabei weltweit den größten Teil der berufstätigen Bevölkerung aus und legt Wert auf Selbstverwirklichung und die Vorbildfunktion von Arbeitgebern in der Gesellschaft. Die [Studie „Generation Y“](#) von Signium International und dem Zukunftsinstitut belegt, dass „die ‚soften‘ Rahmenbedingungen: individuelle, soziale und mitarbeiterbezogene Faktoren“ im Unternehmen für Millennials eine übergeordnete Rolle spielen.

Dazu gehören auch Inklusionsthemen, geschlechterübergreifend ausgeglichene Gehälter, Transparenz von Managementgehältern und ein sozialer Dialog. Arbeitnehmende verlangen dabei mehr Transparenz und wünschen sich einen Dialog auf Augenhöhe mit ihrem Arbeitgeber. →



© UKG

Wieland Volkert

spricht sich für maschinelle Lösungen in HR aus. Sie seien jedoch immer „nur so gut wie die Menschen im Hintergrund“.

Work-Life-Blending: mitarbeiterorientierte Arbeitsmodelle

Gerade in der Pandemie haben wir gelernt: Die Arbeit muss sich den Bedürfnissen der Mitarbeitenden anpassen. Erst dann kann eine Synergie von Leben und Arbeit entstehen, die sowohl den Einzelnen als auch Teams fördert und für den Erfolg aufstellt.

Die richtige Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden bleibt für viele eine Herausforderung. Hier kann HR die entsprechenden Weichen stellen und die Umsetzung neuer Arbeitsmodelle steuern, die sowohl mitarbeiterorientiert sind und gleichzeitig unternehmerische Ziele im Auge behalten.

Das Leben verläuft nicht linear. Arbeitslosigkeit, Unfälle, Beförderungen, neue Karrierewege, Familiengründung, Umzug in eine andere Stadt – all diese Ereignisse unterbrechen und verändern unser Arbeitsleben. Leben und Arbeit sind direkt miteinander verbunden. Diese Erkenntnis muss Teil der existierenden HR-Prozesse werden; nur so kann die Personalabteilung effizient und fokussiert funktionieren.

Eine Umfrage des [Workforce Institute at UKG](#) zeigt, dass 63 Prozent der Angestellten der Aussage „Ich fühle mich während der COVID-19-Pandemie von meinem Unternehmen gut betreut“ stark oder eher stark zustimmen. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass Mitarbeitende mehr Autonomie und eine entsprechende Begleitung durch das Management wünschen. In Kombination mit einem flexiblen, standortunabhängigen HR-Service ist das der Schlüssel für eine positive Employee-Experience – und zwar über die gesamte Employee-Journey hinweg.

Zeit für die Renaissance von HR

Die Pandemie zeigt, welche Themen wir wirklich unter Kontrolle haben: Wie managen wir Remote-Teams? Wie entwickeln sich Mitarbeitende in Zeiten der Transformation weiter? Wie setzen wir diverse Arbeitsmodelle erfolgreich um? Was bedeutet agiles Arbeiten? Wie können Arbeitgeber die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden in einer vielfältigen Belegschaft fördern?

HR ist hier zentraler Akteur und muss vielfältige Themen lösen. Es geht um mehr als operatives Personalmanagement. Es gilt, die Unternehmenskultur zu verkörpern und die Unternehmenswerte und Leitbilder gemeinsam mit dem Management nach innen und außen zu etablieren.

„Die Zeit der Coronapandemie hat gezeigt, dass ein kooperativer Führungsstil und eine offene Unternehmenskultur entscheidend für den Unternehmenserfolg sind“, meint Thomas Stratmann, VP Sales Central Europe und Niederlande bei UKG. „Ich nehme aus der Krise mit, dass HR kein Statist ist, sondern neue Lösungen für die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden maßgeblich vorantreibt.“

Mensch und Maschine im Zusammenspiel

Personalabteilungen agieren als strategische Sparringspartner. Sie sind die Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Führungsriege und gleichzeitig die administrativen Motoren in Unternehmen. Hier kommt ein wichtiger und spannender Punkt ins Spiel: Das richtige Zusammenspiel von Mensch und Maschine.

Moderne, digitale Infrastrukturen unterstützen HR bei seiner Neuorientierung. Sie befreien von administrativem Ballast und bieten den Mitarbeitenden einen persönlichen, unbürokratischen HR-Service.

Dieses Verständnis wird zunehmend Realität in deutschen Unternehmen. Laut der [Studie „Digitalisierung im Personalwesen“](#) sehen bereits sechs von zehn Unternehmen IT-Lösungen als integralen Bestandteil der täglichen HR-Arbeit. Doch die Studie zeigt auch, dass die große Mehrheit, über 91 Prozent der Personaler, immer noch täglich mit Excel arbeitet.

Zeit für ein Umdenken, denn der Einsatz von digitalen Tools in der Personalarbeit bietet enorme Potentiale: Effizienzsteigerung, spürbare Entlastung bei administrativen Routineaufgaben, eine reduzierte Fehlerquote und Ausbau eines modernen, agilen HR-Services, der die Employee-Experience fördert.

Eine wichtige Voraussetzung muss jedoch erfüllt sein: Maschinelle Lösungen können immer nur so gut und hilfreich sein wie die Menschen im Hintergrund der Nutzeroberfläche. Das heißt, die technischen Lösungen müssen von vorneherein zielführend aufgestellt werden.

Das betont auch Sabine Kluge, Beraterin für [digitale Transformation](#): „Maschinelles Lernen wirkt als Produktivitätsbooster. Und die Kombination aus beidem – aus menschlichem und maschinellem Gehirn – hat das Potential, Organisationen über sich hinauswachsen zu lassen.“ <

Wieland Volkert, Country Manager Central Europe & Niederlande, UKG

LEADERSHIP

Rezension: Wirksame Führung braucht Haltung

Führen sollte ganzheitlich betrachtet werden: Es betrifft nicht allein den Intellekt, sondern die gesamte Persönlichkeit eines Menschen. Das Buch möchte dazu beitragen, dass authentische, aufrichtige und empathische Führungspersönlichkeiten heranwachsen.



© Verlag Springer Gabler

Oliver Dreber:
Wirksame Führung bedeutet
Haltung zeigen

Verlag Springer Gabler
ISBN: 978-3-658-33533-5
52 Seiten
EUR 14,99



© Privat

Oliver Dreber,

Buchautor und Kampfkunstexperte, ist davon überzeugt, dass wir eine neue Generation glaubwürdiger Führungspersönlichkeiten brauchen: aufrichtige und mitfühlende Menschen.

Was steht im Buch drin?

In seinem ersten Buchprojekt führt der Autor, Oliver Dreber, in den Themenkomplex der Führung durch Haltung ein und kombiniert dabei theoretisches Wissen zu Persönlichkeit und Führung mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Das Buch enthält

- > eine Beschreibung der Wechselwirkungen zwischen innerer, mentaler Haltung und äußerer Körperhaltung (Embodiment),
- > praktische Übungen für eine bessere Körperwahrnehmung und Haltung sowie
- > eine Anleitung zur Selbstreflexion zur Entwicklung eines Führungsstils

Was will uns der Autor damit sagen?

Der Autor geht davon aus, dass in unserer Welt, die sich grundlegend verändert, die Unternehmensführung neue Anreize setzen muss, um Mitarbeiter langfristig zu binden. Mitarbeiter fragen heutzutage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach den Werten der Arbeitsgemeinschaft, nach Umweltschutz und Visionen. Diese Fragen können Unternehmen nur beantworten, wenn zwei Bedingungen stimmen:

1. Führungskräfte müssen die Bedeutung dieser Fragen erkannt und anerkannt haben.
2. Sie müssen Werte vorleben, um die Transformation voranzutreiben.

Bei diesem Prozess möchte der Autor die Leser unterstützen und ihre Kompetenzen wie Empathie, aktives Zuhören, Integrität, Loyalität, Kreativität, Resilienz und Achtsamkeit – unerlässliche Fähigkeiten für erfolgreiches Führen – stärken.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch enthält theoretisches Wissen, aber auch praktische Anleitungen, die Führungskräften helfen können, auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Führungspersönlichkeit weiterzukommen. Mit seinem Buch gibt der Autor Führungskräften – von Unternehmen, in HR wie auch in anderen Abteilungen – Möglichkeiten an die Hand, um authentisch führen zu können, denn eine authentische Führungspersönlichkeit entsteht erst, wenn innere und äußere Haltung übereinstimmen. Oliver Dreber ermuntert daher alle, sich selbst wahrzunehmen und zu reflektieren.

Kirstin Gründel

ARBEITSRECHT

Bei Betriebsänderungen schneller in die Einigungsstelle



© amnaj - stock.adobe.com

Betriebsänderungen führen häufig zu Unstimmigkeiten zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten. Zwei aktuelle Gerichtsentscheidungen geben Arbeitgebern nun neue Gestaltungs- und Beschleunigungsmöglichkeiten.

Größer können die Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht sein als bei Betriebsänderungen. Während Arbeitgeber die rasche Umsetzung ihrer Konzepte anstreben, versuchen Betriebsräte, die Umsetzung zu verzögern.

Zwei aktuelle Entscheidungen des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg (Beschluss vom 17.06.2021 – 19 TaBV 725/21 und Beschluss vom 09.07.2021 – 7 TaBV 791/21) geben Arbeitgebern nun neue Gestaltungs- und Beschleunigungsmöglichkeiten bei der Umsetzung von Betriebsänderungen.

1. Ausgangsfall

Manche Betriebsräte warten derzeit auf arbeitgeberseitige Konzepte zur dauerhaften Etablierung von Regelungen für mobiles Arbeiten – zum Beispiel Home-Office oder Clean-Desk-Arbeitsumgebung. Das Betriebsrätestärkungsgesetz hat den Betriebsräten einen neuen entsprechenden Mitbestimmungstatbestand beschert (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG). Daneben haben Arbeitgeber in der Regel auch unter dem Gesichtspunkt der wesentlichen Änderung der Arbeitsorganisation Interessen- und gegebenenfalls Sozialplanverhandlungen mit den Betriebsräten zu führen (§ 111 Satz 3 Nr. 4 1. Alt, § 112).

Kommt keine Einigung zustande, hat die Einigungsstelle hinsichtlich der Ausgestaltung des Mitbestimmungsrechts (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG) sowie eines erforderlichen Interessenausgleichs und Sozialplans zu versuchen, Meinungsverschiedenheiten beizulegen und bezogen auf die Mitbe-

stimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG und einen erforderlichen Sozialplan die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu ersetzen. Hinsichtlich eines erforderlichen Interessenausgleichs hat zumindest in der Einigungsstelle der Versuch einer Einigung zu erfolgen.

2. Nur bedingt beschleunigend: das Einigungsstelleneinsetzungsverfahren

Zur Vermeidung eines Stillstands sieht § 100 ArbGG ein zügiges Verfahren vor, um eine Einigungsstelle zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat einzurichten. So soll die Entscheidung des Arbeitsgerichts bestenfalls nach zwei Wochen, spätestens vier Wochen nach Eingang des Antrags zugestellt sein. Einlassungs- und Ladungsfristen sind auf 48 Stunden verkürzt. Die Beschwerde zum Landesarbeitsgericht ist innerhalb einer Frist von →



Rechtsanwalt **Dr. Dietmar Müller-Boruttau** hat Tipps für Arbeitgeber, wie sie Sozialplanverhandlungen schneller führen können.

zwei Wochen einzulegen und zu begründen. Der Wortlaut von § 100 ArbGG legt nahe, dass eine gerichtliche Entscheidung über die Einsetzung und Besetzung der Einigungsstelle binnen fünf bis sieben Wochen erfolgen soll.

Doch die Praxis sieht anders aus. Arbeits- und Landesarbeitsgerichte lassen sich durch die Fristen nicht hetzen, Gerichtstermine werden außerhalb der maßgeblichen Fristen anberaumt, Betriebsräte verzögern das Verfahren durch Terminverlegungsanträge, und auch die Zweiwochenfrist zur Einlegung und Begründung der Beschwerde kann einmalig verlängert werden. Verfahrensdauern von mehr als drei Monaten sind nicht unüblich.

3. Bisherige Gestaltungs- und Beschleunigungsmöglichkeit

Wollten Arbeitgeber und Betriebsräte Verhandlungen insbesondere über Mitbestimmungstatbestände verkürzen, wurde und wird immer wieder der Weg über die Erklärung des Scheiterns der Freiverhandlungen gewählt. Die Betriebsparteien haben über streitige Fragen im ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln (§ 74 Abs. 1 Satz 2 BetrVG) und Vorschläge für die Beilegung der Meinungsverschiedenheiten zu machen. Seit langem ist es im Bereich der zwingenden Mitbestimmung von den Arbeitsgerichten anerkannt, dass diese Verhandlungsverpflichtung nicht verlangt, dass in mehreren Verhandlungsrunden Positionen zu Betriebsvereinbarungen ausgetauscht werden und hierüber verhandelt wird. Entscheidend sei vielmehr, ob eine Betriebspartei eine Einigungsmöglichkeit noch für realistisch erachtet, wobei die Betriebsparteien weiten Beurteilungsspielraum haben.

Gerade bei der zwingenden Mitbestimmung (§ 87 Abs. 1 BetrVG) kommt es daher immer wieder vor und wird von der Rechtsprechung akzeptiert, dass eine Betriebspartei der anderen ein Informationsschreiben und einen Entwurf der Betriebsvereinbarung übersendet und, falls dieser Betriebsvereinbarungsentwurf dann nicht unterzeichnet zurückgesandt wird, die Freiverhandlungen für gescheitert erklärt werden.

Einen intensiveren Dialog zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat forderte die Rechtsprechung bisher bei der Beteiligung des Betriebsrats bei Betriebsänderungen (§ 111, 112 BetrVG). Hier verlangt sie, dass die Parteien zumindest ansatzweise Vorstellungen über die geplante Betriebsänderung und einen gegebenenfalls erforderlichen Sozialplan ausgetauscht haben, bevor das Scheitern der Ver-

handlungen erklärt und das Verfahren nach § 100 ArbGG eingeleitet werden kann. Sofern diese Voraussetzungen vorliegen, können nach Scheitern der Verhandlungen geführte Gespräche das Scheitern nicht mehr beseitigen. Weitere Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sind auch in diesem Fall viel mehr als eine Selbstverständlichkeit.

4. Neue Gestaltungs- und Beschleunigungsmöglichkeit

In den Entscheidungen des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg ließ sich vor Einleitung des Verfahrens nach § 100 ArbGG kein Scheitern der Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen im bisherigen Sinne feststellen. Zwar unterrichtete der Arbeitgeber die Betriebsräte über die geplanten Restrukturierungen, eine ablehnende Stellungnahme des Betriebsrats lag bis zur Einleitung des Verfahrens nach § 100 ArbGG aber nicht vor; diese erfolgte erst nach Einleitung des Verfahrens.

Das Fehlen des Scheiterns der Verhandlungen vor Einleitung des Verfahrens nach § 100 ArbGG ist aber nach Ansicht des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg unschädlich, da auch in diesem Verfahren wie in diversen anderen Verfahrensarten auf die Sach- und Rechtslage in der letzten mündlichen Verhandlung abzustellen sei; und zu diesem Zeitpunkt sei offensichtlich keine Einigung zwischen den Betriebsparteien erfolgt.

5. Ausblick

Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen können daher nun schneller als bisher geführt werden. Ob der Verpflichtung (§ 111 BetrVG), den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplante Betriebsänderung mit diesem zu beraten, wird man hier nicht das gleiche Tempo gehen können wie bei der zwingenden Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG.

Eine gute Vorbereitung der Unterrichtung und Beratung im Sinne von § 111 BetrVG, zum Beispiel durch ausführliches Unterrichtungsschreiben, sofortige Übersendung eines Interessenausgleichs und Fristensetzungen, schafft aber die Voraussetzungen dafür, die Freiverhandlungen im Lichte der beiden Entscheidungen des Landesarbeitsgerichts Berlin-Brandenburg erheblich abzukürzen. <

Dr. Dietmar Müller-Boruttau,
Rechts- und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten
Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Sie

... stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Jede Marke in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen und sie durch sinnvolle Lösungen in sinnstiftenden Qualitätsumfeldern bei gehobenen Zielgruppen erfolgreicher zu machen, ist unsere Mission – eben Media mit Sinn.

REPUBLIC ist die neue Vermarktungsgesellschaft von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung. Lernen Sie uns kennen, wir freuen uns auf Sie! —————> **www.republic.de**

NEU

REPUBLIC
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

RECRUITING

Kollaboratives Recruiting kann HR bei Talentsuche entlasten



© anna bizoń/EyeEm - stock.adobe.com

Personalabteilungen sind oftmals schon mit alltäglichen Routineaufgaben überlastet. Immer neue Anforderungen werden an sie gestellt. Zudem müssen sie neues Personal für das gesamte Unternehmen finden. Kollaboratives Recruiting kann für Entlastung sorgen.

Personalabteilungen sind heutzutage häufig überlastet. Neben ihrem täglichen administrativen Geschäft sind sie in die Digitalisierung ihrer eigenen Abteilungen, aber auch des gesamten Unternehmens eingebunden. Zudem sollen sie als strategische Berater fungieren und obendrein geeignete Talente rekrutieren – und das zu Zeiten des Fachkräftemangels.

Neue Rekrutierungskonzepte können helfen, schnell passende Talente zu finden. Kollaboratives Recruiting verteilt beispielsweise die Arbeit und Verantwortung im Einstellungsprozess auf mehrere Köpfe: Vertreter verschiedener Abteilungen – Führungskräfte, Personalabteilung und auch Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche – bilden Teams zur Suche und Auswahl neuer Talente. Sie

begleiten den gesamten Einstellungsprozess und teilen sich die anfallenden Aufgaben. Am Ende dieses Prozesses entscheidet das Recruitingteam gemeinsam, welche Talente am besten zum Unternehmen passen und eingestellt werden sollen.

Rebecca Clarke, Head of People bei Recrutee, ist davon überzeugt, dass kollaboratives Recruiting dazu führen kann, passgenauer Talente zu finden: „Das kollaborative Recruiting hilft, den Einstellungsprozess zu optimieren.“ Nicht nur können ihrer Ansicht nach dadurch Stellen passgenauer besetzt werden, sondern das Einbeziehen mehrerer Teammitglieder hilft auch, die Candidate-Experience zu verbessern. Darüber hinaus kann es im bestehenden Team für mehr Zufriedenheit sorgen.

Einstellungsprozess in mehreren Schritten

Prinzipiell besteht der Einstellungsprozess aus den folgenden Schritten:

1. HR und Hiring Manager legen den Rahmen für den Einstellungsprozess fest und definieren die Anforderungen der zu besetzenden Stelle.
2. Sie schreiben eine Stellenbeschreibung.

3. Sie stellen das Recruitingteam zusammen, berücksichtigen Kompetenzen und Diversität und binden Abteilungen ein.

4. Das Recruitingteam erhält alle Informationen zum bisherigen Prozess und zur vakanten Stelle.

5. Das Team sucht potentielle Mitarbeitende und bewertet Lebensläufe (Sourcing & Screening).

6. Es vereinbart und führt Jobinterviews.

7. Das Team wählt die Bewerberinnen und Bewerber aus und informiert sie laufend während des Prozesses, um ihnen eine gute Candidate-Experience zu ermöglichen.

8. Das Unternehmen bietet Verträge an.

„Wenn Sie den Einstellungsprozess zu einer Teamleistung machen, stellen Sie sicher, dass alle Schritte entsprechend skizziert und berücksichtigt werden. Sie bringen bestehende Teammitglieder dazu, bei der Einstellung zukünftiger Kollegen zu helfen.“ Das führe letztendlich zu einer „besseren Eignung der sich Bewerbenden und einem besseren Erlebnis für sie“, ist Clarke überzeugt.

Sie nennt einen weiteren Vorteil des kollaborativen Recruitings: „Gleichzeitig sorgen Sie dafür, →



© Privat

Rebecca Clarke,

Head of People bei Recrutee, ist davon überzeugt: „Teambasiertes Recruiting führt zu einer besseren Passung der Kandidaten und Kandidatinnen.“

dass sich Ihre aktuellen Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen, indem Sie ihre Perspektiven bei der Erweiterung des Teams berücksichtigen.“

Wer am kollaborativen Recruiting beteiligt sein sollte

Jedes Unternehmen muss individuell festlegen, welche Abteilungen und Teammitglieder es in den Rekrutierungsprozess einbinden möchte. Das hängt laut Clarke auch von der jeweiligen Rolle der Mitarbeitenden im Unternehmen ab.

„Zu Beginn haben Sie den einstellenden Manager oder die einstellende Managerin und eine Person aus dem Recruiting; sie bringen den Rekrutierungsprozess in Gang“, erklärt Clarke. Sie setzen sich zusammen, um das Profil der vakanten Stelle zu skizzieren und zu definieren, wer im Recruitingteam sein soll. „Das bedeutet, dass für jede Phase festgelegt wird, wer Teil des Prozesses ist und sich mit den sich Bewerbenden auseinandersetzt.“

Voraussetzungen für das Rekrutierungsteam

Besondere Fähigkeiten brauchen die Mitglieder des Recruitingteams aus Clarks Sicht nicht. Sie sollten aber über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Falls das Bewerbungsgespräch virtuell geführt werden muss, braucht das Einstellungsteam ein hohes Maß an Empathie, damit die zwischenmenschliche Verbindung auch über diese Kanäle stimmt.

Auch auf die Nachbereitung sollten Unternehmen Wert legen, empfiehlt die Recruitingexpertin: „Dafür sind gute organisatorische Fähigkeiten erforderlich. Sie müssen sich für diesen Prozess ausreichend Zeit nehmen.“ Die sich Bewerbenden sollten das Gefühl haben, dass sie Priorität haben; auch die eigenen Recruitingteammitglieder sollten auf die Sitzungen vorbereitet werden.

Vor- und Nachteile von kollaborativem Recruiting

Clarke ist davon überzeugt, dass kollaboratives Recruiting „zu einer besseren Passung der Kandidaten und Kandidatinnen, einer stärkeren Mitarbeitendenbindung und einer besseren Candidate-Experience führt und Voreingenommenheit reduziert, so dass alle Kandidaten und Kandidatinnen gleich behandelt werden.“

Sie gibt aber auch zu, dass das gesamte Unternehmen in diese neue Form der Talentakquise zunächst mehr Zeit und Energie stecken muss. „Die

Einrichtung des Prozesses erfordert Zeit, wenn man bedenkt, dass einige der einstellenden Teammitglieder möglicherweise ein Interviewtraining benötigen oder einen vollen Zeitplan haben, so dass es eine Weile dauert, bis sie für ein Gespräch zur Verfügung stehen.“ Ist der Prozess jedoch erst einmal eingerichtet, könnte HR schneller Kandidaten und Kandidatinnen finden und einstellen. Diese sind zudem für ihre neue Rolle sowie ihre Aufgaben, für das Team und auch für das gesamte Unternehmen besser geeignet.

Aus Clarks Sicht kann jedes Unternehmen – egal ob Start-up, Scale-up oder Großunternehmen – diese Art der Rekrutierung praktizieren: „Wenn Sie ein kleines Team sind, hilft es Ihnen, schneller zu wachsen, und wenn Sie ein wachstumsstarkes Unternehmen sind, hilft es Ihnen, Ihr Wachstum zu erhalten.“

Bewertungsstandards und Tools hilfreich

Wer in Zusammenarbeit mit einem Team einstellen möchte, kann mit einer Bewerbermanagementsoftware alle Informationen von Kandidaten und Kandidatinnen und dem Einstellungsteam zentralisieren. „Tools können helfen, Vorlagen zu erstellen, die für Interviews, Scorecards und Bewertungen verwendet werden, und sicherstellen, dass der Rekrutierungsprozess standardisiert ist, so dass alle sich Bewerbenden auf die gleiche Weise bewertet werden.“

Gemeinsame Entscheidung für oder gegen Bewerber und Bewerberinnen

„Die Entscheidung für einen Kandidaten oder eine Kandidatin und die Abgabe eines Angebots sind sehr wichtig“, betont Clarke. Die Einstellung könne entweder eine Teamscheidung oder eine Entscheidung der Führungskraft, basierend auf dem Feedback des Teams, sein. Es kann auch vereinbart werden, dass „eine einstimmige Entscheidung des Teams gefällt werden muss“, weiß die Recruitingexpertin.

Wer letztendlich die Entscheidung trifft, sollte bereits zu Beginn des Einstellungsprozesses festgelegt werden, damit jeder das Gefühl hat, dass seine Meinung eine Rolle spielt. „Solange es Transparenz und klare Kommunikation gibt, werden sich die Mitarbeitenden gehört und geschätzt fühlen“, ist Clarke sicher. <

Kirstin Gründel

ONBOARDING

Ein guter Start: Gestaltung des ersten Arbeitstags



© d.vinci

Je organisierter und vorbereiteter der erste Arbeitstag abläuft, desto zufriedener sind alle Beteiligten. Denn: Die Eindrücke und Gefühle am ersten Arbeitstag prägen die folgenden Wochen und die Einstellung des neuen Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen.

Unternehmen sollten ein Programm für den ersten Arbeitstag ihrer Mitarbeiter erstellen und dieses sowohl dem bestehenden Team als auch dem neuen Kollegen zukommen lassen. Der neuen Arbeitskraft kann dies ein wenig die Aufregung nehmen, und sie fühlt sich willkommen, während die bestehenden Teammitglieder gut informiert sind

und wissen, welche Aufgaben sie haben. Vorab sollte das Team informiert werden, wann der neue Kollege anfängt. Dazu eignet sich eine kurze Mail oder ein Aushang mit einem Steckbrief des neuen Teammitglieds. Dem neuen Kollegen sollte mitgeteilt werden, wann und wo er sich am ersten Tag efinden soll und wer ihn dort begrüßt.

Keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck

Am ersten Arbeitstag ist der erste Eindruck, den ein neuer Mitarbeiter hat, seine Begrüßung. Idealerweise erfolgt diese durch eine Führungskraft. Das vermittelt Wertschätzung, da der Neuzugang „Chefsache“ ist. Sollte dies nicht möglich sein,

ist die Verantwortung im Vorfeld einem anderen Teammitglied zu übertragen. Findet der erste Arbeitstag im Büro statt, sollte die Führungskraft oder die zuständige Person den neuen Mitarbeiter am Empfang abholen. Sitzt das neue Teammitglied im Home-Office, bietet sich ein Video-Call zur Begrüßung an. Abgerundet wird dies durch ein kleines Präsent oder einen Blumenstrauß. Beides kann ins Home-Office per Post zugestellt werden.

Im Anschluss an die Begrüßung empfiehlt sich eine Vorstellungsrunde der Kollegen – auch diese kann virtuell stattfinden. Zudem ist es sinnvoll, dem neuen Mitarbeiter einen Buddy beziehungsweise einen festen Ansprechpartner zur Seite zu stellen.





© d.vinci

Recruitingexpertin

Nina Rahn

empfeilt Arbeitgebern, den ersten Arbeitstag von Mitarbeitern gut zu gestalten – sowohl im Home-Office als auch im Büro.

Checkliste erster Arbeitstag

- ✓ Arbeitsplatz vorher fertig einrichten
- ✓ Begrüßungsgeschenk
- ✓ Begrüßung durch Führungskraft
- ✓ Buddy oder festen Ansprechpartner vorstellen
- ✓ Kennenlernen des Teams, zum Beispiel bei einem gemeinsamen Lunch
- ✓ Besprechung des Einarbeitungsplans
- ✓ Einführung in die wichtigsten Tools
- ✓ Besprechung des Aufgabenbereichs
- ✓ Informationsmappe oder -ordner
- ✓ Führung durch die Räumlichkeiten
- ✓ Abschlussgespräch

So weiß der Neue, an wen er sich bei Fragen wenden kann, und er hat eine Vertrauensperson, die sich für ihn verantwortlich fühlt. Mit dem Buddy sollte eine Vereinbarung getroffen werden, dass er regelmäßige Check-ins beim neuen Kollegen macht und sich auch nach seinem Befinden erkundigt. Dies ist besonders wichtig, wenn die Einarbeitung remote abläuft. Hier kann sonst schnell ein Gefühl sozialer Isolation entstehen.

Am Platz ankommen lassen

Computerzugänge, E-Mail-Eingang, Telefon, Notizblock und Stifte – die Einrichtung des Arbeitsplatzes und der nötigen Technik sollte vor dem ersten Arbeitstag abgeschlossen sein. Sitzt der neue Mitarbeiter im Home-Office, ist abzusprechen, was er für die Arbeit zu Hause an Hardware, Software und Ausstattung benötigt. Diese sollte frühzeitig bestellt werden, so dass sie pünktlich zum ersten Arbeitstag da ist. Am Tag selbst sollte Zeit eingeplant sein, in der sich der neue Kollege mit seinem Arbeitsplatz vertraut macht und sich einrichten kann. Der Buddy sollte dabei für Rückfragen bereitstehen.

Am Platz bietet es sich an, mit dem neuen Kollegen über den Einarbeitungsplan sowie seinen Aufgabenbereich zu sprechen. Denn da die Bewerbung wahrscheinlich bereits ein wenig zurückliegt, wird der neue Mitarbeiter seine Stellenanzeige nicht mehr unbedingt vor Augen haben. Im Zuge dessen kann bereits eine Einführung in die wichtigsten Tools gegeben werden. So kann der neue Mitarbeiter bereits am folgenden Tag mit ersten Aufgaben loslegen.

Mappe mit Informationen rund um das Unternehmen

Ein beruflicher Neustart ist mit einer Vielzahl von Informationen verbunden, die sich das neue Teammitglied nicht auf Anhieb merken kann. Hilfreich ist deswegen, eine Mappe oder einen (digitalen) Ordner mit den wichtigsten Informationen zum Unternehmen zusammenzustellen und dem neuen Mitarbeiter an den Platz zu legen oder zuzusenden. Neben Mission, Vision und Werten des Unternehmens kann die Informationsmappe beispielsweise Kurzanleitungen, Namen und Kontaktdaten der Ansprechpartner sowie Informationen zu Arbeits-, Pausen- und Urlaubszeiten beinhalten. Bei der Erstellung der Mappe sollte die Perspektive des neuen Mitarbeiters eingenommen oder die Belegschaft gefragt werden: Welche Informationen hätte

sie gern schriftlich, um diese bei Bedarf nachschlagen zu können?

Führung durch das Unternehmen

Arbeitet der neue Mitarbeiter im Büro, darf eine Führung durch die Räumlichkeiten des Unternehmens nicht fehlen. Neben den grundlegenden Dingen wie Küche oder Kantine, Toiletten und Besprechungsräumen sollte dabei auch die HR-Abteilung sowie die Lohnbuchhaltung besucht werden. Zusätzlich zur Orientierung im Gebäude ist das auch eine gute Möglichkeit, Kollegen außerhalb des eigenen Teams kennenzulernen.

Startet der neue Mitarbeiter im Home-Office, sollte bei seinem ersten Besuch im Büro die Führung durch die Räumlichkeiten nachgeholt werden. Alternativ kann auch ein Videorundgang durch das Büro erstellt werden, so dass der neue Kollege bereits im Home-Office erste Eindrücke der Räumlichkeiten bekommt.

Gemeinsame Teamzeit einplanen

Für eine gute Einarbeitung ist es wichtig, dass sich der neue Mitarbeiter schnell in seinem Team wohlfühlt. Nur dann kann es auch zu einer nachhaltigen, guten Zusammenarbeit kommen. Als Eisbrecher eignet sich ein gemeinsames Mittagessen oder eine Kaffeepause – das geht auch digital. Dabei lernt das neue Teammitglied seinen Kollegenkreis besser kennen und kann sich locker unterhalten. Außerdem kann in entspannter Atmosphäre die weitere Agenda besprochen werden, und das neue Teammitglied hat die Möglichkeit, Rückfragen zum Vormittag zu stellen.

Tag Revue passieren lassen

Mit dem Feierabend geht ein ereignisreicher Tag für den neuen Mitarbeiter zu Ende. Die Führungskraft sollte gegen Dienstschluss noch ein abschließendes Gespräch mit der neuen Arbeitskraft einplanen. Dabei sollte sie sie nach ihrem Eindruck vom Tag fragen. Das hilft, Zurückhaltung zu überwinden. Ebenfalls sollte geklärt werden, ob Fragen offen sind, denn je mehr Grundsätzliches am ersten Tag geklärt ist, desto schneller ist das neue Teammitglied startklar. Auch kann über seine Wünsche für die nächsten Tage und Wochen gesprochen werden. So gestaltet der Mitarbeiter seine Einarbeitung mit, und dem Unternehmen helfen die Informationen bei der weiteren Planung. <

Nina Rahn, Geschäftsführerin bei d.vinci

JETZT
PLATZ
SICHERN

HR UND UNSICHERHEIT

ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT JENSEITS DER KLASSISCHEN PLANBARKEIT

Best Practices unter anderem mit:



Dr. Michael Ilgner
Personalchef und Leiter
Immobilienmanagement,
Deutsche Bank AG



Thomas Ogilvie
Vorstand für Personal
und Arbeitsdirektor,
Deutsche Post DHL Group



Frauke von Polier
Chief People Officer,
Viessmann Climate
Solutions SE



Katharina Rath
Vorständin Personal,
DB Schenker

Veranstalter



Medienpartner



Mitveranstalter



Partner



REMOTE WORK

Warum Home-Office im Mittelstand keine dauerhafte Lösung sein kann



© REDPIXEL - stock.adobe.com

Entscheider im Mittelstand sitzen gerade zwischen zwei Stühlen. Sollen sie ihre Mitarbeiter weiter im Home-Office arbeiten oder nach den Lockdown-Monaten kollektiv ins Büro zurückkehren lassen? Die beste Lösung ist eine Mischung.

Wenn es um die Zukunft der Arbeit geht, sind die Meinungen geteilt. Auf der einen Seite stehen Befürworter des dauerhaften Home-Office: Arbeitgeber, die ihrer Belegschaft freistellen, von welchem Ort aus sie arbeiten. Dazu zählen etwa Twitter, SAP und Microsoft. In diesen Unternehmen können Mitarbeiter permanent im Home-Office arbeiten.

Auf der anderen Seite befinden sich Home-Office-Skeptiker. Damit sind nicht Unternehmen gemeint, die Home-Office ablehnen, sondern die einen wohl dosierten Umgang mit Heimarbeit anstreben. Dazu zählt etwa der Tech-Gigant Apple. Laut dem Magazin The Verge soll Apple-Managerin Deirdre O'Brien im firmeneigenen Intranet an die Belegschaft appelliert haben, dass „die persönliche Zusammenarbeit essentiell für unsere Kultur und unsere Zukunft ist.“ Die Produkte und Dienstleistungen, so die oberste HR-Verantwortliche des US-Konzerns, seien alle das Ergebnis von persönlicher Zusammenarbeit.

Der deutsche Mittelstand tendiert eindeutig zu dem zweiten Modell, also der Vereinbarkeit von Büro und Home-Office. Laut dem [Magazin Markt und Mittelstand](#) sind es vor allem Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, die Home-Office-Arbeit kritisch sehen – also das Herz des deutschen Mittelstands.

Doch im Gegensatz zum medialen Mainstream, in dem überwiegend die lockeren Konzern- und Start-up-Kulturen abgebildet und propagiert werden, haben kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) guten Grund zur Home-Office-Skepsis. Der Mittelstand sperrt sich damit weder vor Neuerungen, noch will er den unvermeidlichen Fortschritt aufhalten. Vielmehr verteidigt er mit dieser Haltung sein Erfolgsmodell der vergangenen Jahrzehnte.

Der Mensch im Mittelpunkt

Der Mittelstand, so heißt es im Untertitel des Buchs „Mittelstand ist eine Haltung“, sei „der stille Treiber der deutschen Wirtschaft“. Die Autoren arbeiten heraus, was den Mittelstand so erfolgreich macht und worin er sich von Konzernen unterscheidet. Sie stellen verschiedene Haltungen zwischen den beiden Welten gegenüber. So gilt laut Autoren für die Welt des Mittelstands: „Der menschliche Umgang miteinander und das Gestal-

ten der Betriebsgemeinschaft sind wichtig.“ Auf Seite der Konzerne heißt es: „Menschen sind Figuren, man verfügt über sie.“ Eine weitere Haltung des Mittelstands sei: „Der Mensch steht im Vordergrund.“ Bei Konzernen heißt es: „Es ist eine starke Orientierung an finanziellen Größen vorhanden.“

Das Buch ist erschienen, als Home-Office noch ein Randthema war. Was aber heute noch aktuell ist, ist der menschliche Faktor im Mittelstand. Es sind die Menschen, die den Mittelstand ausmachen, mehr als die Produkte. Menschen haben immer schon Höchstleistungen erzielt, wenn sie zusammenarbeiteten. Erfolgsgeschichten der Wirtschaft werden zwar gern als Storys genialer Individualisten erzählt, doch meist handelt es sich um enge Kooperation: Steve Jobs hatte Steve Wozniak, Bill Gates Paul Allen, und Hasso Plattner und Dietmar Hopp hatten drei weitere Mitstreiter, mit denen sie SAP auf den Weg brachten. Sie alle waren von weiteren Köpfen umgeben. – Kein Wunder also, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Gemeinschaftsbüro zurückbeordern, auch wenn das ein konservativer Ansatz ist.

Konservativ ist das, was immer gilt

Das Wort „konservativ“ bedeutet bewahren. Das meint nicht – wie oft missverstanden – an etwas →



Oliver Jeges

ist überzeugt: „Die Zukunft des Mittelstands ist hybrid.“

festzuhalten, das längst überholt ist. Vielmehr ist es, so hat es der Schriftsteller Antoine de Rivarol gesagt, „nicht ein Hängen an dem, was gestern war, sondern ein Leben aus dem, was immer gilt.“

Auf den Mittelstand übertragen heißt das: Die Dinge, die schon vor Corona gut funktioniert haben, sollten weiterhin praktiziert werden. Vor der Pandemie kam es vor allem auf das menschliche Miteinander an. Nicht nur kennen sich in KMUs die meisten Kollegen persönlich, sondern die Monate während des Lockdowns haben auch offenbart, was als Warnsignal für die zukünftigen Arbeitsorte gelten muss: Die Vereinzelung in den privaten Arbeitszimmern, die Zoom-Fatigue sowie verschiedene Ablenkungsfaktoren wie handwerkende Nachbarn, rasenmähende Stadtbedienstete oder klingelnde Paketboten machen ein dauerhaftes Arbeiten in den eigenen vier Wänden unattraktiv. Umfragen ergeben auch, dass durch die vermehrte Home-Office-Zeit während Corona gesundheitliche Probleme wie Burn-out und Depression drastisch zugenommen haben.

Zahlreiche Studien und Umfragen zeigen, dass die anfängliche Euphorie vieler Arbeitnehmer über das Home-Office inzwischen oft in Skepsis umgeschlagen ist. Laut einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom wünschen sich 85 Prozent wieder einen festen Büroarbeitsplatz. Arbeitgeber sollten hier ansetzen und ihren Mitarbeitern ein attraktives Angebot machen, nämlich tageweise weiter im Home-Office arbeiten zu können. Gleichzeitig sollten sie die Vorteile des Büros aufzeigen: schalldichte Rückzugsorte, kostenlose Verpflegung, moderne Arbeitsmittel und Kollegen, mit denen sie über Arbeit und andere Dinge reden können.

Die Zukunft des Mittelstands ist deshalb hybrid, eine Aufteilung der Arbeitswoche in Büro- und Heimarbeit unerlässlich. Dennoch dürfte der Fokus auf dem Gemeinschaftsbüro liegen, weil sich dort die gemeinsame Kreativität und Produktivität am besten entfalten. <

Oliver Jeges, Senior Manager Marketing & Communication, HRworks

ANZEIGE

Datum: 26.08.2021
Uhrzeit: 11.00-12.00 Uhr
Wo: Online



Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/webinare

HR Outsourcing im Reality Check

Erfahrungsberichte unserer Kunden – von der HR Cloud bis hin zum Business Process Outsourcing (BPO) der Payroll

Referent:
Udo Meyer,
 Business Lead Geschäftsbereich Outsourcing,
 VEDA GmbH



Moderation:
Sven Frost, Redakteur HR,
 F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH



VEDA
 HR Software, die verbindet



TALENTMANAGEMENT

Strategien für die Zeit nach der Coronapandemie



© EtiAmmos - stock.adobe.com

Karrierechancen, Home-Office, Wohlbefinden am Arbeitsplatz und Gehalt – das vergangene Jahr hat die Prioritäten in der Arbeitswelt verschoben und damit auch das Talentmanagement verändert. Diese HR-Teildisziplin wird für Unternehmen immer mehr zum Erfolgsfaktor.

Talentmanagement macht HR zum Piloten der Transformation

Die Coronapandemie und ihre wirtschaftlichen Folgen, gepaart mit dem Generationenwechsel am Arbeitsmarkt, zwingen Unternehmen dazu, sich intern wie extern neu zu positionieren. Eine flexible, agile Belegschaft und eine konsequente Ausrichtung der Unternehmenskultur an den Mitarbeitenden sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Sie fördern Innovation und Wachstum.

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel, in dem HR-Abteilungen und immer stärker dem Talent-

management eine zentrale Funktion zugesprochen wird. So reicht es nicht mehr aus, einzelne Kompetenzlücken im Unternehmen durch gezieltes Recruiting oder einzelne Weiterbildungsmaßnahmen zu schließen. Vielmehr sind Programme gefragt, die die Mitarbeitenden für die zukünftigen Anforderungen fit machen und gleichzeitig die Employee-Experience stärken.

Welche Erwartungen und Anforderungen Mitarbeitende an Unternehmen haben, hat eine Umfrage von Yonder Consulting im Auftrag von Workday ergeben. Aus den Ergebnissen lassen sich auch in puncto Talentmanagement aufschlussreiche Einblicke gewinnen.

Talentmanagement – Engagement durch Transparenz und Investment

Nach den Ergebnissen plant ein Fünftel (20 Prozent) der Befragten, in den kommenden zwölf Monaten den Arbeitgeber zu wechseln. Dabei ist schlechtes Krisenmanagement in der Pandemie

für 21 Prozent der ausschlaggebende Grund. Weitere Faktoren für einen Arbeitgeberwechsel sind die Aussicht auf ein faireres Gehalt (38 Prozent) sowie der Wunsch nach beruflicher Neuorientierung (35 Prozent) und interessanteren Aufgaben (30 Prozent). Daneben sehen die Befragten mehr Möglichkeiten zu flexibler Arbeitszeitgestaltung (21 Prozent) und umfangreiche Weiterbildungsprogramme (23 Prozent) als wichtige Faktoren an, die ihren Arbeitsplatzwechsel beeinflussen. Diese Aspekte gilt es, im Sinne einer positiven Erfahrung für alle Mitarbeitenden, mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen.

> **Was Talentmanagement leisten kann:** Heute brauchen Unternehmen einen tiefen Einblick über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden und ein gutes Verständnis, welche Skills zur Erfüllung künftiger Anforderungen benötigt werden. Mitarbeitende erwarten Transparenz ihrer Karrieremöglichkeiten und ein Investment in die weitere Entwicklung – sonst suchen sie sich andere Herausforderungen. →



Daniela Porr

ist überzeugt: „Employees first: Beim Talentmanagement geht es darum, Mitarbeitenden das richtige Erlebnis zur richtigen Zeit anzubieten.“

Dafür ist nicht nur eine Unternehmenskultur erforderlich, die nichtlineare Berufswege fördert, sondern auch eine, die die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Es braucht Echtzeitdaten, um die Talentakquise und -entwicklung zu steuern, um Qualifikationslücken zu identifizieren und zu schließen und schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Des Weiteren können auch Unternehmensbereiche mit Anomalien wie hoher Fluktuation oder sinkendem Engagement schneller für die Führungskräfte sichtbar werden, so dass Unternehmen mit entsprechenden Projekten entgegensteuern können. Gerade mit zunehmender Unternehmensgröße sind flexible, systemgestützte Prozesse notwendig, um das Talentmanagement für Mitarbeitende nachvollziehbar und auf Basis von Daten zu verbessern. Mitarbeitende wiederum profitieren von personalisierbaren Entwicklungsangeboten und können die Förderung erhalten, die sie für ihre künftigen Aufgaben benötigen.

Flexibilität stärkt Produktivität

Eine Rückkehr zum vollständigen Präsenzbetrieb mit fixen Arbeitszeiten ist auch nach der Pandemie für viele Berufsgruppen nicht in Sicht. Mitarbeitende sowie Unternehmen werden Home-Office und hybride Modelle umsetzen: Während zwei von drei Firmen Remote Work anbieten möchten, gibt mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden an, sich zu Hause produktiver und weniger gestresst zu fühlen. Schulungen zum effektiven Arbeiten im Home-Office erhielten nur 33 Prozent. Eine Herausforderung scheint das für die junge Altersgruppe zu sein, für die die veränderte Interaktion mit Kollegen und Kolleginnen der größte Motivationsdämpfer ist.

> **Was Talentmanagement leisten kann:** Ein flexibler Rahmen für Arbeitsort und -zeit kann die individuelle Produktivität erhöhen. Jedoch dürfen solche Vorteile nicht durch den Druck zunichte gemacht werden, im Home-Office ständig erreichbar sein zu müssen. Die Hälfte (49 Prozent) der Befragten hatte diesbezüglich Probleme. Laut einer Auswertung von Peakon, einer Employee-Engagement-Plattform, standen 22 Prozent der Deutschen im Laufe der Pandemie vor einem Burn-out. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte, die Anforderungen, aber auch die Grenzen im Home-Office zu kommunizieren. Unterstützung können regelmäßige, automatisierte Stimmungsabfragen bieten. Darüber hinaus sind Unternehmen gefordert, Tools für effizientes Arbeiten remote zur Verfügung zu stellen.

Karriere im Home-Office

26 Prozent der über 2.000 Befragten in Deutschland haben den Eindruck, die Möglichkeiten für Weiterbildung und neue Verantwortungsbereiche hätten sich im Jahr 2020 reduziert. Bei den 18- bis 34-Jährigen liegt dieser Wert mit 40 Prozent noch höher.

Auch bezüglich Karriereperspektiven sind Jüngere besonders negativ eingestellt. Jeder Fünfte (20 Prozent) von ihnen fürchtet schlechtere Chancen für den beruflichen Aufstieg. Das scheint sich auch in der allgemeinen Sicht auf den Job niederzuschlagen: Rund ein Drittel fühlt sich aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage im Beruf gefangen.

> **Was Talentmanagement leisten kann:** Wer ist High Performer, welche Karriereschritte sind möglich, und was sind die Voraussetzungen dafür? Verlässliche Perspektiven für die berufliche Weiterentwicklung sowie Strukturen, die Leistung objektiv messbar machen, sind nicht nur für besonders karriereorientierte Mitarbeitende wichtig, sondern auch neue Mitarbeitende benötigen aus der Ferne Unterstützung bei der Einarbeitung. Mit Mentoring-Programmen, strategischem Skills-Management und personalisierten Learning-Angeboten haben HR-Verantwortliche wirkungsvolle Werkzeuge, um die interne Mobilität ihrer Belegschaft effizient zu unterstützen.

Energien freisetzen durch differenziertes Talentmanagement

Mitarbeitende wollen heute nicht bloß einen Platz zum Arbeiten, sie erwarten auch eine ihren Potentialen und Talenten entsprechende Employee-Experience. Je gezielter HR und Führungsteams die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigen, umso mehr profitieren Unternehmen von der Leistungs- und Innovationsfähigkeit einer vielfältigen Belegschaft.

Mit einem differenzierten Vorgehen beim Talentmanagement kann HR wichtige Impulse im Unternehmen setzen, um gerade auch die Ambitionen auf Führungsrollen nachhaltig zu fördern. HR-Experten und -Expertinnen sind gefordert, einen umfassenden Blick auf die Talente zu werfen, Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und die interne Mobilität zu erhöhen. Das gelingt mit den richtigen Tools und smarten, datengestützten Prozessen. <

Daniela Porr,
Senior Product Marketing Managerin, Workday

TALENTSUCHE

Generation Z wünscht sich Haltung und Werte statt Gehalt und Karriere



© fotogestoeber - stock.adobe.com

Die Generation Z drängt auf den Arbeitsmarkt. Sie hat andere Anforderungen an die Arbeitswelt als die Generationen vor ihr. Was bedeutet das für Unternehmen? – Eine [Studie](#) gibt Antworten.

Frau Keimer, im Mai 2021 haben Sie 1.775 Menschen zur Zukunft der Arbeit befragt: 538 Millennials, 1.237 Personen der Generation Z. Was unterscheidet sie?

Verena Keimer: Millennials sind pragmatischer als die Generation Z. Ihnen ist ein gutes Gehalt am wichtigsten, auf Platz 3 liegt die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Millennials stellen weniger ideale Anforderungen an ihre Arbeitgebenden als die Generation Z und legen mehr Wert auf allgemeine Arbeitsstrukturen wie flache Hierarchien.

Gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

Verena Keimer: Beiden ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben am wichtigsten. Frauen legen darauf aber mehr Wert als Männer. Sie bewerten

auch Diversität, soziales Engagement, Kommunikation und Ehrlichkeit höher, während Männer Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten und Digitalität relevanter finden. Aber über die grundsätzlichen Anforderungen sind sich alle in der Generation Z einig.

Welche Anforderungen sind das?

Verena Keimer: An oberster Stelle bei der Generation Z steht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, gefolgt von Flexibilität. Das bedeutet aber nicht, dass sie weniger arbeiten möchte: 70 Prozent sind bereit, an freien Tagen oder im Urlaub erreichbar zu sein. Sie möchten sich jedoch ihre Zeit selbst einteilen: zwischendurch eine Stunde Yoga machen oder die Sonne genießen und später weiterarbeiten, das ist 83 Prozent der Generation Z wichtig – Work-Life-Blending ist das Stichwort.

Zeigt sich diese Verschmelzung von Arbeit und Privatem nur bei den Arbeitszeiten?

Verena Keimer: Nein, sie geht weit über das Strukturelle hinaus und überträgt sich auf das Ideelle: Die persönliche Identifikation mit dem

Unternehmen liegt mit fast 55 Prozent an dritter Stelle der wichtigsten Faktoren. Die jüngeren Generationen folgen nicht nur dem Trend zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung, sie wollen ihn mitbestimmen, auch am Arbeitsplatz. Bei den Präferenzen für die Wahl der Arbeitgebenden liegen Ehrlichkeit und offene Kommunikation im Ranking vor dem Gehalt. Präferenzen wie Arbeitsplatzsicherheit oder Fortschrittlichkeit verlieren zugunsten von Haltung und Werten an Bedeutung.

Das klingt progressiv, aber nicht unbedingt revolutionär.

Verena Keimer: Die Revolution bleibt erstmal aus. Endgültig überholt scheinen nur arbeitsfremde Benefits zu sein. Mit Obstkörben oder Firmenpartys ist kaum noch jemand zu gewinnen. Zwar treffen sich 70 Prozent der Befragten gern mit Kollegen und Kolleginnen, aber in ihrer Freizeit. 78 Prozent wollen Beruf und Privates trennen. Work-Life-Blending bedeutet, Arbeit und Freizeit flexibel zu gestalten, nicht zu vermischen. Wer punkten will, sollte flexible Strukturen oder arbeitsrelevantes Equipment für das Home-Office anbieten. →



Verena Keimer,

Marketing Director bei Zenjob, hat die Präferenzen der jungen Generationen im Arbeitsleben untersucht und rät Unternehmen, ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

Welchen Unternehmen trauen die jungen Generationen zu, ihren Erwartungen zu entsprechen?

Verena Keimer: Mittelständische Unternehmen liegen durch ihren Mix aus Sicherheit und familiärem Umfeld mit über 31 Prozent als Wunscharbeitgebende klar vorn. Danach folgen Start-ups. Großkonzerne bilden das Schlusslicht. Fast ein Viertel der Generation Z zieht es in die Selbständigkeit. Anhand dieser Präferenzen für Arbeitgebende lässt sich ablesen, welche Eigenschaften Unternehmen von anderen übernehmen könnten. Grundsätzlich ist auf dem richtigen Weg, wer Selbstbestimmung mit Gemeinschaftsgefühl verbinden kann.

Was können Unternehmen umsetzen, um für die Generation Z attraktiv zu sein?

Verena Keimer: Das Ranking der Arbeitsplatzpräferenzen in unserer Studie ist weniger ein klassisches Unternehmensprofil, sondern eher eine Charakterbeschreibung. Unternehmen könnten sich also fragen: Wie wäre ich als Mensch? Diese

Haltung wird dann auf die Arbeit übertragen und muss dort gelebt werden: Die Generation Z ist auch die Generation der Fake News, sie lässt sich von Worten nicht mehr blenden.

Im Arbeitsalltag sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die größte Rolle spielen. Den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten hegen fast 80 Prozent der Generation Z, aber nur 50 Prozent trauen sich die Selbstorganisation zu. Wer Mentoring durch erfahrene Leader anbietet, kann motivierte Mitarbeitende gewinnen und entwickeln.

Spielt Digitalisierung keine Rolle?

Verena Keimer: Nicht einmal ein Viertel der Befragten unter den Digital Natives gibt Digitalität als wichtigen Faktor an. Trotzdem ist sie unverzichtbar. Ohne sie können Unternehmen den Anforderungen an Flexibilität und Work-Life-Blending nicht mehr gerecht werden. Für die jüngeren Generationen ist das längst selbstverständlich. <

Das Gespräch führte Tanja Jäger, Zenjob.

ANZEIGE



Der wahre ROI der Bindung von Vertriebsmitarbeitern – warum Fluktuation einen zu hohen Preis hat

ein Total Rewards Webinar
7. September 2021, 11.00-12.00 Uhr

Referent



Frank Dehne,
Sales Director,
Xactly

Moderatorin

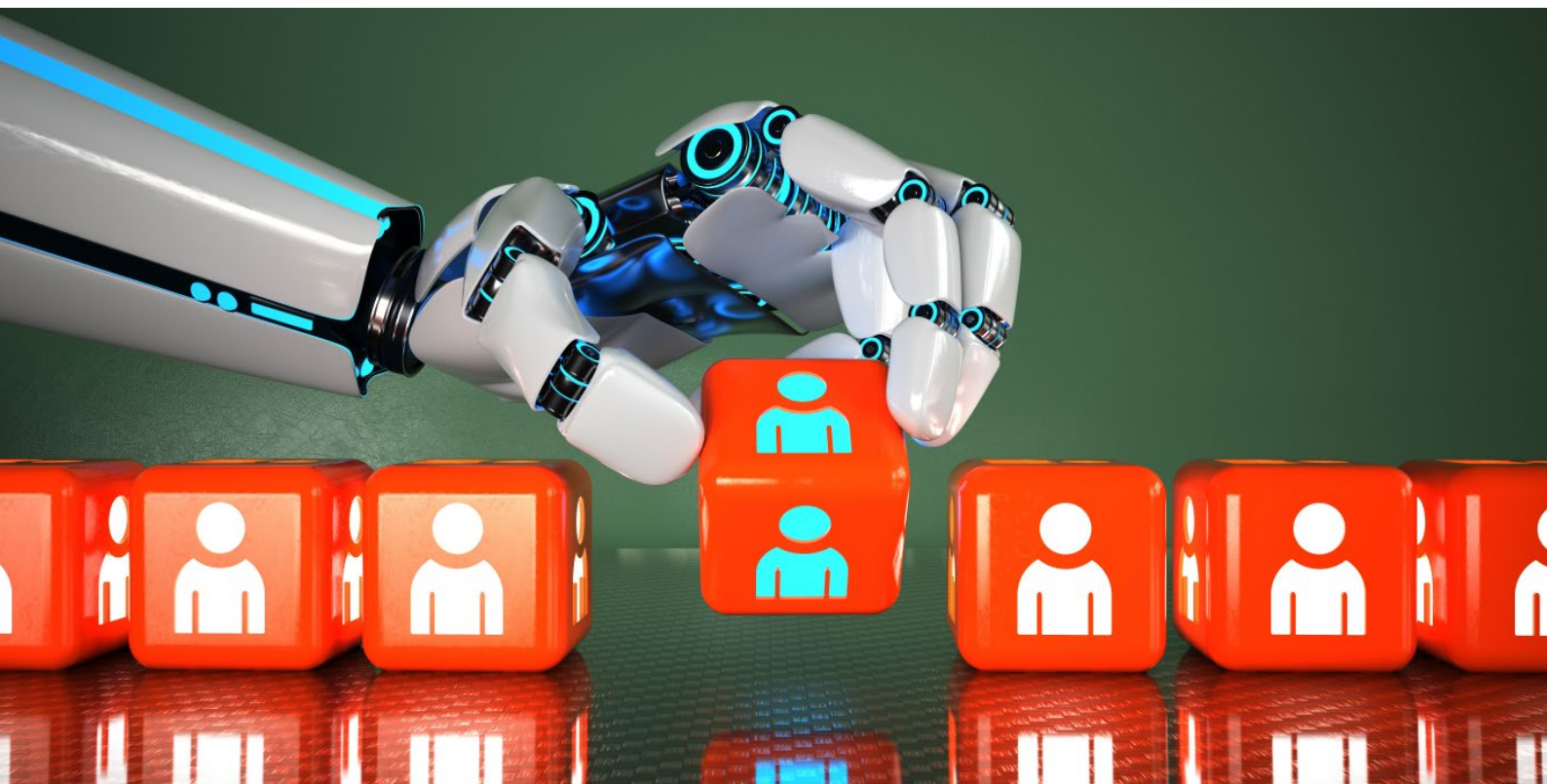


Kirstin Gründel,
Redakteurin HR,
F.A.Z. BUSINESS
MEDIA GmbH

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.totalrewards.de/events

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Digitalisierung und KI in HR: was das für den Beruf des Personalers bedeutet



© Alexander Limbach - stock.adobe.com

Künstliche Intelligenz (KI) kann mittlerweile einiges, auch wenn sie noch am Anfang ihrer Entwicklung zu stehen scheint. Auch aus dem Human-Resources-Management (HRM) ist sie nicht mehr wegzudenken. Das verändert den Beruf des Personalers.

Wir haben uns langsam daran gewöhnt, mit Computern zu telefonieren oder zu chatten, und es fällt kaum noch auf, wenn unsere Gesprächspartner keine realen Menschen sind. Was wir als Kunde am Telefon oder im Internet erleben, hat sich auch bei Bewerbungen etabliert: Ein Chatbot ist sachkundig, zuvorkommend und freundlich und kann Fragen zu einer ausgeschriebenen Stelle 24/7 beantworten. Eine solche Routineaufgabe kann leicht von einer digitalisierten Instanz adaptiert werden. Das schafft Freiräume für Personalers, um sich auf wichtigere HR-Aufgaben konzentrieren zu können.

Digitalisierung hält Einzug in das HRM

Bewerbungs-Apps und Bewerbermanagementsysteme (Applicant-Tracking) beschleunigen und verbessern die Prozesse in Personalabteilungen. Durch „CV-Parsing“ können sie Onlinedaten aus Bewerbungen automatisch in das eigene System integrieren. Die Nutzung von sozialen Medien und mobile Anwendungen haben sich im Recruiting etabliert. KI kann dabei helfen, die passenden Kanäle sowie „latent suchende Kandidaten“ in den sozialen Netzwerken zu identifizieren. Digitale „Job-Nuggets“ liefern deutlich mehr Informationen als herkömmliche Stellenanzeigen.

Vieles, was früher auf Papier erledigt wurde, ist heute digital: von der Personalakte bis hin zur Mitarbeiterbefragung. Auch wenn viele HR-Anwendungen noch On-Premise laufen (Server vor Ort), nehmen Cloudlösungen zu und damit auch datenschutzrechtliche Herausforderungen.

KI beansprucht, viel mehr zu können als die reine Digitalisierung. Zum Beispiel, wenn eine Software datenbasiert Millionen von Stellenanzeigen analysiert und herauszufinden versucht, welche Art der Stellenausschreibung die größte Response erzielt. Ein automatisiertes, vorurteilsfreies Matching von Bewerbern und Stellen ist die Vision des Smart HRM. Beim Chatbot, der als digitaler Assistent in das Prescreening einsteigt, und beim digitalen Matching erhält der Computer eine gewisse Entscheidungsgewalt.

KI analysiert im Data-driven Recruiting Bewerbungsunterlagen und schlägt nach definierten Kriterien Bewerber vor. Bauchentscheidungen der Menschen sollen durch Kausalentscheidungen der Technik ersetzt werden. Welche Anwendung Unternehmen auch nutzen, ihr zentrales Ziel ist, Personalentscheidungen stärker daten- und evidenzbasiert zu treffen (Advanced People-Analytics). →



© Privat

Prof. Dr. Christian Ernst

sieht, dass sich die Rolle von HR durch Digitalisierung und den Einzug von KI gravierend verändern wird.

Big Data wird nicht nur im Recruiting, sondern auch bei anderen personalwirtschaftlichen Fragestellungen angewendet. KI kann das Personalcontrolling untermauern, indem es beispielsweise die „Cost per Hire“ berechnet. Man will auch grundlegende Managemententscheidungen sowohl prädiktiv als auch präskriptiv treffen: Wie wird und soll die Arbeitswelt der Zukunft sein?

Machine-Learning-Anwendungen haben sich in der Sprach- und Gesichtserkennung und bei Empfehlungssystemen im Onlinehandel bereits weit entwickelt. Auch wenn Chatbots derzeit noch eher digitale Reiz-Reaktions-Systeme darstellen, ist auch hier der Weg zu lernenden Interaktionssystemen, die Emotionen erkennen können, nicht mehr so weit.

Natürlich bleibt auch die Personalentwicklung von der derzeitigen Entwicklungsdynamik nicht unberührt. Lernen wird digitaler, situativer, arbeitsplatznäher und geschieht on Demand sowie mobil. Micro-Learning und Learning-Nuggets, also kleine spezifische Lernhappen, die auch am Smartphone bearbeitet werden können, werden in Zukunft dominieren. Lernprozesse werden informeller, agiler und kollaborativer stattfinden, in Form von Working out loud, Open-Spaces, Barcamps und Hackathons. Personaler designen digitale Lernplattformen, und Führungskräfte werden zum Lernprozessbegleiter. Sprachgesteuerte KI wird zum Lernassistenten, der individuelle Entwicklungsschritte vorschlägt. Auch Virtual und Augmented Reality werden die Personalentwicklung erweitern und authentisches Lernen in einer künstlichen Welt ermöglichen. Die Handlungsfelder eines durch digitale Lösungen und durch KI angereicherten HRM scheinen uner-schöpflich.

HR mit Mammutaufgaben

Das Personalmanagement von morgen wird nicht nur digitale und KI-Anwendungen im eigenen Bereich verstehen müssen, sondern es wird auch die technologischen Veränderungen im Unternehmen, von der Digitalisierung der Geschäftsprozesse bis hin zum Einsatz humanoider Roboter, personalpolitisch begleiten müssen. Auch die Verschiebungen des menschlichen Arbeitseinsatzes, Kündigungs- und Qualifizierungswellen bei herkömmlichen Tätigkeiten sowie Einstellungsbedarf bei digitalisierten Arbeitsrollen sind Mammutaufgaben für HR.

Dienstleistungsprozesse werden zunehmend auf die Beschäftigten verlagert: Diese können selbst anhand von Self-Service-Apps mobil ihre

personenbezogenen Daten pflegen, Arbeitszeiten erfassen und Urlaub beantragen. Die Blockchain-technologie wird vermutlich auch bei den digitalen Workflows eine zunehmende Rolle spielen, wenn es um sensible Daten geht. Über vielen dieser Anwendungen schwebt zugleich das Damoklesschwert der Datenschutz-Grundverordnung, so dass die Qualifikation der Personalmanager auch datenschutzrechtlich untermauert werden muss.

Hinzu kommen Veränderungen einer diversifizierten Arbeitswelt, die pandemiebedingt oder durch soziokulturelle Eruptionen über die Unternehmen hereingebrochen sind: hybrides Arbeiten, Work-Life-Blending und Desk-Sharing. Bei alledem sollen Arbeitsprozesse agiler sowie Candidate- und Employee-Experience optimiert werden. Es klingt nach der berühmten Quadratur des Kreises, was die HR-Manager der Zukunft zu leisten haben. Der Änderungsdruck der Berufsrolle im HRM ist enorm.

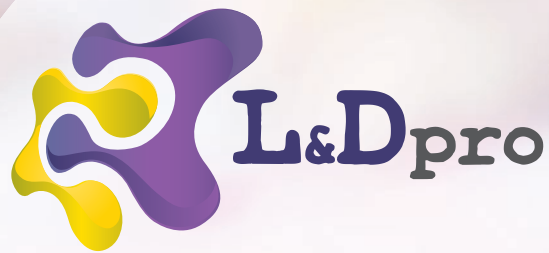
HR als Prozessmoderator

Personaler werden nicht Experten in IT, Prozessdesign, Datenschutz und agilem Coaching gleichzeitig sein können. Aber sie werden sich in allen Bereichen mehr Kompetenz zulegen müssen, um vom operativen Macher zum Prozessmoderator zu werden. Sie dürfen bei der Digitalisierung nicht die Prozesse und auch nicht die Menschen aus den Augen verlieren. Sie müssen die richtigen Fragen stellen und teilweise auch beantworten können, zum Beispiel: Ist die Datenmenge vorhanden, um verlässliche Algorithmen zu erzeugen? Wie können Fehler beim Matching vermieden werden? Wo setzen wir ethische Grenzen? Darf ein Unternehmen beispielsweise die Social-Media-Beiträge seiner Beschäftigten auswerten?

Eine wichtige Funktion der Personalmanager wird also sein, Lösungsalternativen für das Unternehmen abzuwägen. Personaler müssen den Spagat schaffen, effiziente Methoden und Prozesse zu erhalten und gleichzeitig neue, flexible Abläufe und Technologien zu kreieren.

Auch wie Smart-HR-Vorhaben im Unternehmen priorisiert werden können, wird eine Schlüsselfrage der kommenden Jahre sein. Denn nur die großen Player haben breitgestreute Skaleneffekte durch KI. Kleinere Unternehmen werden sich eher die richtigen Rosinen herauspicken müssen. <

Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln



EXPOFESTIVAL

für Learning & Development Professionals

Inspiring L&D Professionals!



www.LnD-pro.de | blog.lnd-pro.de

30. September 2021 | MVG Museum München

We ♥ our partners:



DIGITALISIERUNG

Tools gegen digitalen Stress



© Prostock-studio - stock.adobe.com

Kopf in den Sand stecken bei Veränderungen? – Das hilft nicht, sagt eine Expertin und hat Tipps für einen stressfreien Einsatz digitaler Tools.

Frau Chung, Sie haben bei der Entwicklung von Tools mitgewirkt, die Organisationen, Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglichen, gut mit der Digitalisierung umzugehen. Wie haben sich die Anforderungen im Arbeitsalltag und die Zusammenarbeit in Unternehmen verändert?

Hye-Jung Chung: Bereits seit einigen Jahren kommen digitale Technologien in der Kommunikation und im Arbeitsalltag verstärkt zum Einsatz. Die Coronapandemie hat bei vielen Unternehmen zu einem regelrechten Digitalisierungsschub geführt. Wir haben gespürt, wie nützlich digitale Technolo-

gien sein können, wenn es darum geht, physische Distanz zu wahren und gleichzeitig zu kommunizieren, um arbeitsfähig zu bleiben.

Jedes Unternehmen hatte allerdings unterschiedliche Voraussetzungen: Manche konnten auf Vorwissen und eine Kultur aufbauen, andere standen in Bezug auf Soft- und Hardware wie auch in Bezug auf das Mindset ganz am Anfang. Für Letztere hat sich die Zusammenarbeit gravierend verändert: Mitarbeitende mussten lernen, digital zu kommunizieren. Somit lernten sie zwangsläufig die Auswirkungen von digital bedingtem Stress kennen und mussten damit umgehen.

Welche Rückmeldungen bekommen Sie aus Unternehmen?

Hye-Jung Chung: Nach Anfangsschwierigkeiten hat sich in vielen Unternehmen die Zusammenarbeit während der Pandemie eingespielt. An die

neue Form der Kommunikation beispielsweise über Videokonferenzen und andere digitale Arbeitsmittel haben sich die meisten gewöhnt. Allerdings wurde durch das erzwungene mobile Arbeiten auch schnell sichtbar, wo im Unternehmen Defizite in der Digitalisierung selbst und auch in einem gesundheitsbewussten Umgang liegen.

Aus diesem Grund kam es vermehrt zu erhöhtem Konfliktpotential. Umfragen in der Pandemiezeit zeigen, dass insbesondere die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit (Omni- und Dauerpräsenz) vielen Mitarbeitenden im Home-Office schwerfällt. Die neu gewonnenen Kanäle wie Chatfunktionen haben die Erreichbarkeit und somit auch das Risiko für mehr Ablenkung erhöht. Aber nicht nur diese Ursachen für digital bedingten Stress sind wahrnehmbar, sondern auch Aspekte wie die Nichtverfügbarkeit von benötigten Technologien oder Themen wie mangelnde Erfolgserlebnisse.

→



© Privat

Hye-Jung Chung,

Psychologin bei der ias-Gruppe, hat bei der Entwicklung von Tools mitgewirkt. Sie unterstützt dabei, gut mit der Digitalisierung umzugehen.

Die Mitarbeitenden erleben gleichzeitig Vorteile und Risiken beim Arbeiten mit digitalen Technologien, können diese zum Teil aber nicht konkret benennen, weil das Wissen um digital bedingten Stress noch nicht umfassend vorhanden ist.

Auch Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen. Ihre Mitarbeitenden sind nicht mehr greifbar, und Leistung sowie Gesundheit müssen sie aus der Ferne beurteilen. Das bedeutet, dass Unternehmen eine neue Art der Führung brauchen, um Gesundheit und Produktivität zu verbessern. Zudem benötigen sie passende Werkzeuge, um mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen.

Warum ist es wichtig, das Thema digitaler Stress aufzugreifen? Wieso brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte Unterstützung?

Hye-Jung Chung: Viele Unternehmen sind aktuell dabei, sich auf das „neue Normal“ vorzubereiten. Für einige Unternehmen wird hybrides Arbeiten der neue Alltag werden. Jetzt ist es wichtig, sich bewusst Zeit zu nehmen, Mitarbeitende und Führungskräfte gut für das neue Normal zu wappnen. Setzen Unternehmen digitale Technologien langfristig als Arbeitsmittel ein, dann sollten sie ihre Mitarbeiter im gesunden Umgang damit schulen. Sie müssen ein gemeinsames Verständnis aufbauen, um mögliche Risiken gezielt zu reduzieren.

Wie können Unternehmen dazu beitragen, digitalen Stress zu minimieren?

Hye-Jung Chung: Ein kompetenter Umgang mit digitalen Technologien erfolgt auf mehreren Ebenen. Unternehmen können dazu beitragen, den Stress zu reduzieren, indem sie ihre Führungskräfte schulen und Möglichkeiten schaffen, gemeinsam zu lernen. So befähigen sie Leader, mit gutem Beispiel voranzugehen und die Wichtigkeit des Themas in ihren Teams zu betonen. Sie sollten die Medienkompetenz ihrer Mitarbeitenden gezielt ausbauen, damit jeder das passende Handwerkzeug hat, um mit den neuen Anforderungen umzugehen. Und letztlich muss auch auf Teamebene ein gemeinsamer Umgang mit digitalen Technologien vereinbart und transparent gemacht werden, zum Beispiel, was Erreichbarkeitsregeln angeht.

Welche Lösungen empfehlen Sie, um beim Umgang mit Technologien zu unterstützen?

Hye-Jung Chung: Wir haben beispielsweise im Rahmen unserer Kampagne „Gewappnet in ein neues Normal“ ein Blended-Learning-Konzept

entwickelt. Die Lernmodule umfassen Themen wie Technostress am Arbeitsplatz, mobile Arbeit, Monotasking und digitale Teamkommunikation und bestehen je aus einer Selbstlernphase und einem Onlineaustausch, um voneinander zu lernen und Wissen zu vertiefen. Darüber hinaus gibt es Transferaufgaben, die sukzessive im individuellen Arbeitsalltag geübt werden sollen.

Um das Thema langfristig zu etablieren und digitalem Stress kontinuierlich zu begegnen, bilden wir Digi-Coaches aus. Diese stehen als Ansprechpersonen für Mitarbeitende zur Verfügung, wenn es um digitalen Stress geht. Zudem sprechen sie das Thema proaktiv in Teams an und regen zur Selbstreflexion an.

Unsere Arbeitspsychologen und -psychologinnen unterstützen Unternehmen darüber hinaus dabei, ein digitales Leitbild zu entwickeln und zu verankern. Auf dieser Basis können konkrete Regeln zur digitalen Kommunikation auf Teamebene erarbeitet werden.

Auf welchem wissenschaftlichen Hintergrund beruhen die webbasierten Trainings?

Hye-Jung Chung: In alle Produkte sind Wissen und Erfahrung aus dem Forschungsprojekt „PräDiTec“ eingeflossen, das nach drei Jahren im März 2021 zu Ende ging. So konnten theoretisches Wissen und praktisches Know-how und Erfahrungen miteinander vernetzt werden.

Was denken Sie: Wie wird sich Kompetenzaufbau in Unternehmen weiter entwickeln?

Hye-Jung Chung: Es gehört bereits heute zu unserem Arbeitsalltag, flexibel mit veränderten Rahmenbedingungen umzugehen. Die Anforderungen nehmen stetig zu und verlangen uns allen ab, aus unserer Komfortzone zu kommen. Diese Phänomene werden wir nur bedingt beeinflussen können, weil sie zum Fortschritt und zur Weiterentwicklung gehören. Aber was Unternehmen tun können, ist, Mitarbeitenden mehr und bessere Ressourcen zugänglich zu machen, um mit veränderten Anforderungen umzugehen. Dazu zählen der Aufbau von Kompetenzen, aber auch ein Netzwerk. Das erreichen wir, indem wir aus Organisationen lernende Organisationen machen, denn eine gesunde Lernkultur ist notwendig, um zukünftig für Veränderungen wie die Digitalisierung gewappnet zu sein. <

Das Gespräch führte Marie Schaefer, Marketing/Kommunikation, ias Gruppe.

Jetzt
kostenfrei
anmelden und
digital dabei
sein!



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2021

HR-Macher 2021

Preisverleihung

Deutscher Personalwirtschaftspreis 2021

16. September 2021, 14 bis 16 Uhr, live aus dem F.A.Z.-Atrium in Berlin

Neugierig auf die Siegerprojekte?

Dann schalten Sie sich live dazu! Unsere Kategorien:

**Betriebliches Gesundheitsmanagement ■ Recruiting
Ausbildung ■ Talent Management ■ HR Digital ■ Leadership**

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

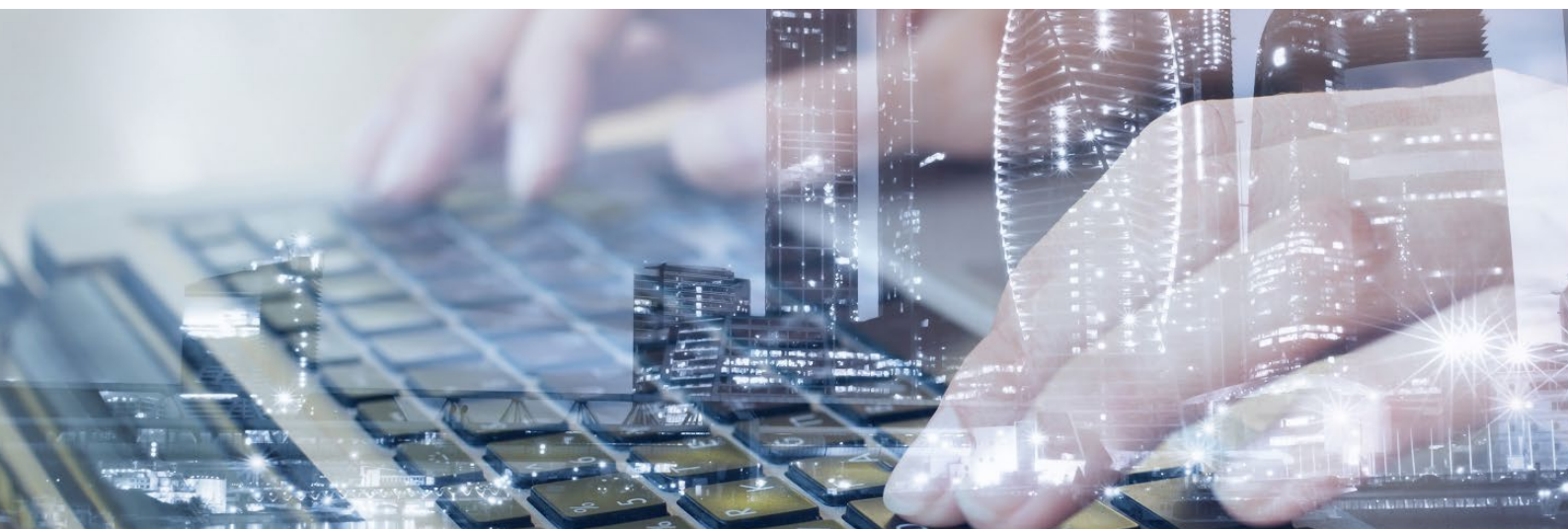


Partner:



Veranstalter:





© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Chefredaktion:

Cliff Lehen

Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung),
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Titelbild: Andrey Popov - stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburg,
E-Mail: christian.augsburger@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.