

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR

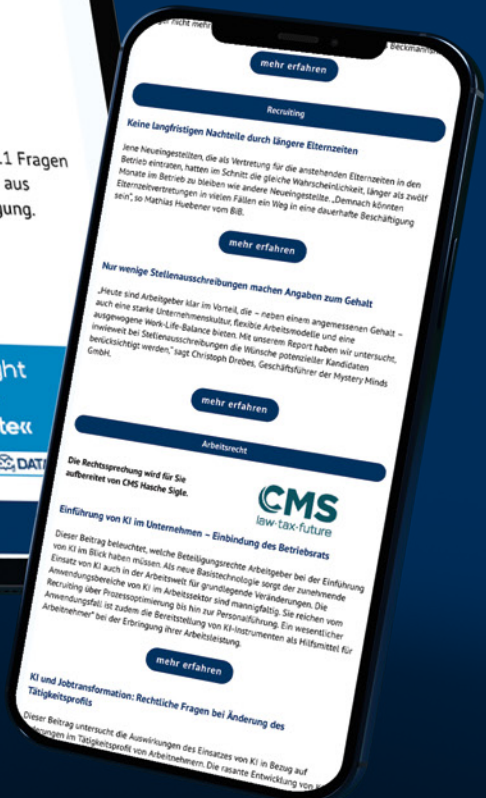


„Wir setzen
neue Maßstäbe!“

Die neue Generation der Payroll- und HR-Lösungen

Anbieter

- Messehighlights Zukunft Personal Europe 2024
- Zeitwirtschaft, Zutritt, PEP
- Bewerbermanagement



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit - direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien HR Performance Newsletter bestellen:
hrperformance-online.de/newsletter



Es muss sich alles verändern, damit alles so bleibt, wie es ist



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

Der Satz stammt von dem italienischen Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Daran muss ich denken, wenn ich diese Ausgabe der HR-Performance auf den Punkt bringen will. Viele von Ihnen kennen die Geschichte von einem Frosch, der im Topf mit Wasser auf der Ofenplatte sitzt. Der Frosch reagiert nicht, obwohl das Wasser langsam erhitzt wird. Wirft man aber einen Frosch in ein heißes Wasser, springt er sofort wieder heraus. Folgen Sie den Aufbruchsbotschaften dieser Ausgabe und lassen Sie sich von neuen Gedanken inspirieren.

HR steckt nicht in der Krise

Plötzlich stockt das Wachstum. Bewährtes steht zur Disposition. Die Geschäftsführung fordert eine andere Kultur. Das Homeoffice muss sich der Kritik stellen. Unternehmen reduzieren ihre Mitarbeiter und bauen um. Das zwingt auch HR zum Umdenken. Anbieter reagieren auf diese Veränderungen im Markt. Sie präsentieren beispielsweise eine neue Generation der Payroll- und HR-Lösungen wie Paychex Europe in unserer Titelgeschichte (s. S. 10 ff.). Tim Schütte, Geschäftsführer des Anbieters in Deutschland, betont im Interview: „Wir haben mit Paychex Plus die erste deutsche Lohnsoftware komplett in der Cloud gebaut.“

Unser Partner Thomas Buck aus Hamburg organisiert seit 20 Jahren den HR RoundTable bundesweit (s. S. 16 ff.). Als redaktioneller Quereinsteiger bereichert er die HR-Printwelt seit 2010 bereits mit der 30. Ausgabe seiner HR RoundTable NEWS. Die aktuelle Ausgabe liegt diesem Heft bei. Werfen Sie einen Blick in sein breites Portfolio, und gönnen Sie sich bei ihm am Stand einen Kaffee. Letztes Jahr lag sein GBI (Getränke-Becher-Index) in Köln bei über 800 Bechern pro Tag. Mit Ihrem Besuch könnte er dieses Jahr die 1.000-Becher-Marke knacken. HR/IT hat immer Konjunktur – daher lassen Sie sich vom Optimismus unseres Autors Renato Herrmann einfach anstecken (s. S. 94 ff.).

Zukunft Personal Europe 2024 – „People change things“

Wenn Sie zu den langjährigen Besuchern der Messe Zukunft Personal Europe in Köln gehören, dann stellen Sie sich wohl auch jedes Mal die Frage: „Was gibt es Neues auf dieser Messe?“ Sie dürfen sicher sein, dass sich die mehr als 600 Aussteller Gedanken über ihre diesjährige Botschaft und das „Neue“ gemacht haben. Das gilt auch für das Messteam und die Engagierten auf den Bühnen und in den Foren (s. S. 20 ff.). Alle strahlen „Zukunft“ aus. Viele HR-Trends existieren nebeneinander, miteinander und gegeneinander. Längst haben die Lösungen von der Stange ausgedient. Softwareprodukte wachsen und verändern sich permanent mit den Kunden. Das gilt auch für die Services der Dienstleister und Berater. Somit wird auch die 24. Messe Zukunft Personal Europe in Köln anders sein als in den Jahren zuvor.

Wir freuen uns über Ihren Besuch am DATAKONTEXT-Messestand N.56 in Halle 5.1. Wir wünschen allen Besuchern eine erfolgreiche Messe, den Ausstellern interessante Kunden und den Veranstaltern ein gutes Gelingen.

Titelgeschichte

- Paychex Europe: „Wir setzen neue Maßstäbe!“ 10
- Die Zeichen stehen auf Sturm 12

Aktuell

- „Butter bei die Fische“ in Gehaltsfragen 15

Talentmanagement

- Ausgebrannte Talente vermeiden 16

Messe-Highlights

- Grundlage erfolgreicher Projekte ist Verständigung von HR und IT 22
- Mitarbeitende binden mit fairer und effizienter Dienstplanung 25
- Zukunft Personal Europe 2024 inspiriert Personalbranche 26
- Digital durchstarten. Be flexible. Be better. 30

Workforce Management

- Ist die Bezahlung nach Zeit noch angemessen? 31
- Professionelle Zutritts- und Zufahrtssteuerung für betriebsfremde Personen 38
- Rechtssichere Zeiterfassung im Betrieb und im Homeoffice 43
- Die Geheimwaffe für Ihren Erfolg 46
- Ein flexibles 5-Schichtsystem gegen Personalmangel 48

Recruiting

- Erfolgreiches Recruiting geht am besten digital 56
- Die digitale Tankkarte als Ihr neues Mitarbeiter-Incentive 60
- Effektives Skill-Management gegen Fachkräftemangel 62
- Generationsübergreifende Führung im Recruiting 68

Digitale Transformation

- Digitalisierung ist das Zukunftsmodell für HR 70
- Digitale Tools am Arbeitsplatz 74
- Die Zukunft der Weiterbildung 75
- Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag 76
- Mit SAP On-Premises in der Cloud die HR-Performance steigern 78
- Wenn Veränderungsmüdigkeit Unternehmen lähmt 80



Ausgebrannte Talente vermeiden



Professionelle Zutritts- und Zufahrtssicherung für betriebsfremde Personen

Anbieter

- Bewerbermanagement 20
- Messe-Highlights 24
- Zeitwirtschaft 34
- Zeitwertkonten 36
- Zutrittskontrolle 44
- Personaleinsatzplanung/Workforce Management 54
- Effizient Talente gewinnen! (KP) 69
- Mobile Zeiterfassung (KP) 81



Special:
Compensation & Benefits



HR RoundTable News
Ausgabe September 2024



Erfolgreiches Recruiting geht am besten digital



Digitalisierung ist das Zukunftsmodell für HR

New Work

- Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennen und erfüllen 82
- Führen ohne Gnade – aber freundlich 86

Datenschutz und HR

- 📌 Datenschutz für (Schwer-)Behinderte bei der Bewerbung 88

Management

- 📌 Strategische Inkompetenz 92

Service

- Editorial: Es muss sich alles verändern, damit alles so bleibt, wie es ist 3
- Drei Fragen an Sabine Brandl 6
- Drei Fragen an Karin Mehwald 7
- Drei Fragen an Dr. Astrid Fontaine 8
- 📌 Wir stellen vor: Renato Herrmann 94
- Buchvorstellungen 96
- Vorschau/Impressum 98

Aktuelle Branchennews,
E-Magazin, Webinare
www.hrperformance-online.de



📌 = Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... **Sabine Brandl**, sie hat zum 1. Januar 2024 den Vorstandsbereich Vertrieb, Marketing und Personal beim Süßwarenhersteller Manner übernommen



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei Manner an, speziell im HR-Bereich?

Sabine Brandl: Als HR-Verantwortliche im Vorstand liegt mein Fokus in den nächsten Jahren auf der Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter*innen durch gezielte Talent-Managementprogramme. Wir werden verstärkt in die Förderung von Talenten investieren, um das interne Wachstumspotenzial zu maximieren, vor allem bei der Suche nach Schlüsselnachwuchskräften. Zukünftig wollen wir noch mehr auf Mitarbeiter-Befragungen setzen, um zu evaluieren, wie sich unsere Maßnahmen wie etwa unser Mentoring-Programm oder Employer Branding Projekt „Miteinander Manner“, auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Brandl: Bei Manner arbeiten wir mit einem Recruiting-Tool, das die Personalsuche vereinfacht und HR-relevante Kennzahlen aufbereitet. Digitale Tools werden immer wichtiger, um effektiv mit allen Mitarbeiter*innen zu kommunizieren und zu interagieren. Durch die Implementierung von internen Kommunikationstools wie Intranet-Portalen oder mobilen Apps können wir zukünftig sicherstellen, dass auch die Kolleg*innen aus der Produktion erreicht werden. Diese digitalen Lösungen tragen dazu bei, die Mitarbeiterbindung zu stärken, die Effizienz zu steigern und die Kommunikation im gesamten Unternehmen zu verbessern.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?

Brandl: Gerade in unsicheren Zeiten wie diesen ist Orientierung für Mitarbeiter*innen enorm wichtig. Unsere langfristige Vision ist es, ein starkes und motiviertes Team aufzubauen, das gemeinsam zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Wir streben danach, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die auf Diversität, Inklusion und Mitarbeiterengagement basiert. Durch regelmäßiges Feedback und offene Kommunikation möchten wir ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich unsere Mitarbeiter*innen geschätzt und unterstützt fühlen.

HRP: Frau Brandl, vielen Dank für das Gespräch.

DATAKONTEXT auf der Zukunft Personal Europe 2024

Besuchen Sie uns in Köln am Stand N.56 in Halle 5.1!

Erleben Sie DATAKONTEXT hautnah auf der **Zukunft Personal Europe 2024 in Köln!** Als einer der führenden Fachinformationsdienstleister bieten wir Ihnen ein umfassendes Spektrum an Wissen und Erfahrung in den Bereichen Entgeltabrechnung, Human Resources, Datenschutz und IT-Sicherheit. Über 40 erfolgreiche Jahre am Markt lassen unseren Qualitätsanspruch sichtbar werden. Gemeinsam mit einem riesigen Expertennetzwerk setzen wir Fachwissen für Sie in den Kontext von rechtlicher Aktualität und praxisorientierter Umsetzung.

Kommen Sie zu unserem **Stand N.56 in Halle 5.1** und entdecken Sie unsere vielfältigen Angebote, von Weiterbildungsveranstaltungen über E-Learnings bis hin zu maßgeschneiderten Beratungsleistungen. Informieren Sie sich über die neuesten Trends und Entwicklungen in der Personalwelt: **Unsere Fachzeitschriften HR Performance und LOHN+GEHALT liegen**

kostenfrei am Stand für Sie bereit. Wir freuen uns darauf, Sie persönlich zu begrüßen und mit Ihnen in den Dialog zu treten.

Ihr DATAKONTEXT-Team



Drei Fragen an ...

... Karin Mehwald, seit September 2023 als Personalleiterin der St. Augustinus Gruppe und Geschäftsführerin der St. Augustinus Verwaltung tätig



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der St. Augustinus Gruppe an, speziell im HR-Bereich?

Karin Mehwald: Wir setzen auf eine agile Organisation, die den gesamten Lebenszyklus unserer Mitarbeitenden umfasst. Vom strukturierten Onboarding, über Führungskräfteentwicklungsprogramme bis hin zum durchdachten Offboarding – jedes Element zielt darauf ab, die Bindung zu stärken. Diese Veränderungen schaffen eine Win-win-Situation: Unsere Mitarbeitenden profitieren von Job Enrichment und umfassender Betreuung, während wir als Unternehmen eine engere Begleitung und stärkere Bindung unserer Mitarbeitenden erreichen.

Darüber hinaus digitalisieren wir unsere HR-Prozesse durch die Einführung einer neuen HR-IT. Dies ermöglicht uns effizientere Abläufe und einen besseren Service für unsere Mitarbeitenden. Gleichzeitig bereiten wir uns damit auf weiteres anorganisches Wachstum vor, schaffen im Prinzip eine Organizational readiness – denn in den letzten fünf Jahren ist unsere Belegschaft von rund 5.800 auf etwa 7.500 Mitarbeitende gewachsen.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Mehwald: Es gibt kein Tool, das ich besonders hervorheben würde, aber alles,

was die Arbeit erleichtert und Prozesse beschleunigt, ist von großem Nutzen. Wichtig sind Self-Services für Mitarbeitende und Führungskräfte, wie zum Beispiel Reisekostenabrechnungen und Buchungssysteme für Dienstpläne.

Diese Tools ermöglichen es uns, uns auf die Kür der HR-Arbeit zu fokussieren. Und unseren Mitarbeitenden bieten wir mehr Flexibilität und eine zeitliche Unabhängigkeit.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?

Mehwald: In solchen Zeiten müssen wir schnell und flexibel agieren, kreativ sein und die Organisationsentwicklung aktiv gestalten. Dabei stehen Menschlichkeit und Empathie im Vordergrund. Wir Personaler können jetzt zeigen, was wir können und wie wichtig Individualität und Wertschätzung sind.

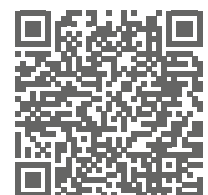
Es macht mir Spaß, individuell auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden einzugehen, sei es durch passgenaue Fortbildungen oder die Anpassung des Arbeitsplatzes an die jeweilige Lebensphase. Diese Individualisierung hat sich in der St. Augustinus Gruppe bereits positiv ausgewirkt, da wir die Vorteile unserer interdisziplinären Unternehmensgruppe nutzen, längere Betriebszugehörigkeiten erreichen und unsere Mitarbeitenden dort abholen, wo sie in ihrem Leben stehen.

HRP: Frau Mehwald, vielen Dank für das Gespräch.

ZEUS[®] ZEIT ERFASSUNG



**Entdecken Sie
unsere
Zeiterfassung!**



Drei Fragen an ...

... Dr. Astrid Fontaine, seit dem 1. Januar 2024 neue Vorständin Personal und Arbeitsdirektorin bei der Schaeffler AG



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Schaeffler AG an, speziell im HR-Bereich?

Dr. Astrid Fontaine: Für Schaeffler ist das Jahr 2024 besonders spannend aufgrund des geplanten Zusammenschlusses von Schaeffler und Vitesco Technologies. Gemeinsam wollen wir eine führende Motion Technology Company schaffen.

Wir als globale HR-Organisation müssen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden bei dieser Veränderung mitgenommen werden und dass wir gemeinsame Prozesse und auch eine gemeinsame Kultur schaffen.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Dr. Fontaine: Digitale Lösungen sind für mich essenzielles Handwerkszeug im Bereich HR. Wir nutzen State-of-the-Art-Lösungen sowohl im Bereich Employee Journey als auch für HR-Management.

Daneben spielt Data Analytics eine immer wichtigere Rolle und natürlich auch Lösungen auf Basis von künstlicher Intelligenz.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Post-Corona und Inflation aus?

Dr. Fontaine: Personalarbeit beschäftigt sich meist mit Veränderungen und unsere Aufgabe ist es, Führungskräfte und Mitarbeitende dabei zu unterstützen, diese Veränderungen zu meistern.

Dabei sind aus meiner Sicht Empathie und Möglichkeiten der Partizipation für die Mitarbeitenden besonders wichtig, um gute Resultate und eine hohe Arbeitsqualität zu unterstützen. Und gerade in der „Post-Corona“-Zeit war und ist es wichtig, dass wir eine neue Balance finden, insbesondere zwischen verschiedenen Arbeitsmodellen.

HRP: Frau Dr. Fontaine, vielen Dank für das Gespräch.

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

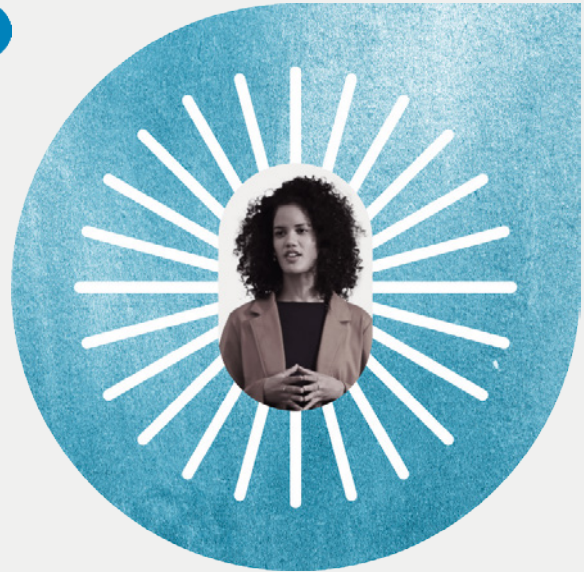
BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

Personio



HR-Chaos? Sie schaffen das!

Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Recruiting-Strategie angepasst?
Wie ist Ihr Unternehmen im Bereich DEIB aufgestellt? Erheben Sie die richtigen Daten, um den Erfolg ihrer Personalarbeit zu messen?

Lernen Sie jetzt von anerkannten HR-Expert:innen. Jeden Monat gibt es bei Personio neue, praktische Tipps und Techniken, die Sie direkt im Alltag anwenden können, um Ihre Personalstrategie zu optimieren.



personio.de

Jetzt kostenlos entdecken

Paychex Europe: „Wir setzen neue Maßstäbe!“

Die Entgeltabrechnung in Deutschland zählt zu den komplexesten weltweit und stellt Arbeitgeber jeden Monat vor immense Herausforderungen. Tim Schütte, Geschäftsführer von Paychex Deutschland, erklärt im Interview, wie Digitalisierung und Automatisierung zur Bewältigung des Fachkräftemangels beitragen und warum die Cloud-Lösung „Paychex Plus“ sowie die HR-Plattform „EmPLY“ neue Maßstäbe setzen und eine neue Generation der Payroll- und HR-Lösungen darstellen.



Tim Schütte,
Geschäftsführer von
Paychex Deutschland
PAYCHEX
EUROPE

HRP: Herr Schütte, die Entgeltabrechnung in Deutschland gehört zu den komplexesten weltweit. Gleichzeitig ist sie ein „Must-have“ für jeden Arbeitgeber und muss jeden Monat zwingend pünktlich und korrekt abgewickelt werden. Eigentlich eine Art Himmelfahrtskommando, sich ausgerechnet in dieser Branche als Softwareanbieter zu tummeln, oder?

Tim Schütte: Absolut und im Grunde steckt das Himmelfahrtskommando schon in der Frage „jeden Monat“, „pünktlich“ und „korrekt“. Es gibt kaum ein Tätigkeitsfeld, das aus Sicht der handelnden Personen fordernder ist – und zwar ein Leben lang. Lohnabrechnung ist kein Projekt, welches sich irgendwann dem Ende nähert, sondern eine dauerhafte Herausforderung.

Vor dem Hintergrund des auch in unserer Branche schon deutlich spürbaren Fachkräftemangels hielten wir die Zeit für gekommen, einen radikalen neuen Ansatz aus der Taufe zu heben, um den Weg in die Zukunft zu ebnen. Im Durchschnitt sind die heutigen Lohnsysteme am Markt mindestens 20 Jahre alt und auf eine Arbeitswelt ausgerichtet, in der Lohnexperten kein knappes Gut sind. Folglich muss gehandelt werden – und genau das tun wir!

HRP: Der Fachkräftemangel wird sich noch verschärfen, denn in den kommenden Jahren gehen die Babyboomer in Rente. Wie kann die Entgeltabrechnung in Zukunft gewährleistet werden?

Schütte: Das geht nur durch konsequente Digitalisierung und Automatisierung. Leider ist die Lohnabrechnung in Deutschland hier bisher nicht besonders modern aufgestellt, allerdings auch durch eine Vielzahl an Regulierungen sehr komplex. Das macht Automatisierungen in der Praxis schwierig. Es wird daher auch wachsend über KI-getriebene Ansätze diskutiert, doch die genannte Komplexität der deutschen Payroll auf Detailebene stellt auch uns hier vor hohe Hürden. Aber nichts ist unmöglich – und wir sind bereits auf einem guten Weg in die Welt der Entgeltabrech-

nung von morgen. Uns treibt insbesondere ein wichtiges Ziel: Den Fachleuten für Entgeltabrechnung die Arbeit entscheidend zu erleichtern und den Unternehmen mehr Raum für wertschöpfende Tätigkeiten zu schaffen.

HRP: Wie sieht die von Ihnen hier angesprochene Payroll-Software von morgen konkret aus?

Schütte: Digitalisierte und standardisierte Abläufe bilden die Basis für einen hohen Automatisierungsgrad und genau hier setzen wir an. Grob gesprochen: Wenn die entscheidenden Informationen über die Mitarbeiter, also deren Stamm- und Bewegungsdaten digital vorliegen, ist ein großer Teil der Voraussetzungen für eine Lohnabrechnung bereits vorhanden. Ein modernes Abrechnungssystem mit offener Architektur und einer zuverlässigen Integration in HR- bzw. Zeiterfassungssysteme kann diese Daten blitzschnell, problemlos und fehlerfrei dem Abrechnungsprozess zuführen. Zusammenfassend geht es um eine schlanke und medienbruchfreie digitale Prozesskette der Payroll. Das klingt sehr einfach, ist aber die hohe Schule der Entgeltabrechnung!

HRP: Das kann man wohl sagen, denn Ihr Unternehmen ist mit der Payroll-Cloud-Lösung „Paychex Plus“ völlig neue Wege gegangen und hat gerade einmal 14 Monate Entwicklungszeit bis zur staatlichen Zertifizierung des Verfahrens benötigt. Wie ist Ihnen das gelungen?

Schütte: Entscheidend war und ist die großartige Zusammenarbeit eines fachlich wie menschlich außergewöhnlichen Teams. Wir alle sind von großem Ehrgeiz getrieben, gute Dinge stetig noch besser zu machen – und wir arbeiten daran in einem motivierenden Miteinander. Team ist King!

Was mich angeht, so habe ich nun vier Jahre lang täglich mehr über die Payroll gelernt und bin an diese große Aufgabe mit einer Mischung aus Naivität, gesundem Menschenverstand und unerschütterlichem Optimismus herangegangen. Das hat letztlich viel geholfen, schwierige Phasen zu

meistern. Eine komplette Neuprogrammierung der Payroll ist ein immenses Unterfangen, das wussten wir alle von Anfang an. Doch der Wille, die Dinge besser zu machen und den Entwicklungen in der Branche voranzueilen, anstatt ihnen hinterherzulaufen war immer maßgebend. Das hat uns alle zusammengeschweißt, die erfahrenen „alten Hasen“ haben perfekt mit den „jungen Wilden“ zusammengefunden und gemeinsam Großes geschaffen. Und natürlich hat uns die zuverlässige Rückendeckung unserer starken Mutter aus den USA und unserer europäischen Führung ebenso geholfen.

HRP: Wollen Sie kurz umreißen, welche Alleinstellungsmerkmale „Paychex Plus“ hat – und wie der weitere Plan für dieses neue Produkt aussieht?

Schütte: Wir haben mit „Paychex Plus“ die erste deutsche Lohnsoftware komplett in der Cloud gebaut. Die Lösung ist durch eine gute dokumentierte API im Vergleich zu anderen Systemen sehr leicht in andere Systeme, wie Zeiterfassung oder HCM-Plattformen, integrierbar.

Für den Anwender, ob er nun die gesamte Abrechnung inhouse abwickelt oder seine Payroll an uns ausgelagert hat, haben wir vor allem eine einfach verständliche und sehr smarte Oberfläche geschaffen. Wenn man sich etablierte Systeme am Markt anschaut, fordert deren Bedienung oft erhebliches Fach- und Hintergrundwissen. Genau hier bieten wir eine starke Alternative: Unsere Lösung vereinfacht die Lohnabrechnung, ohne dem Kunden Fachwissen aufzuzwingen.

HRP: „Paychex Plus“ ist auch in Ihre neue HR-Plattform „Emply“ integriert, die auf dem deut-

schon Markt aufgrund einiger außergewöhnlicher Merkmale gerade für Furore sorgt. Was macht diese Lösung so besonders?

Schütte: „Emply“ ist jetzt auch ein Teilnehmer auf der Party der HR-Digitalisierung im Mittelstand. Einige Wettbewerber waren bereits vor uns da und haben uns im Grunde den Weg geebnet, indem sie mögliche Digitalisierungspotenziale in das Bewusstsein der Personalabteilungen der Unternehmen getragen haben. Das macht unseren Markteintritt einfacher, denn wir können uns in Kundengesprächen darauf fokussieren, die Vorteile von „Emply“ herauszustellen. Die Software unterstützt zum Beispiel den gesamten Weg eines Mitarbeiters von der Einstellung bis zum Austritt, alle Daten werden an einem Ort gesammelt. Zudem ermöglicht die API-Schnittstelle eine problemlose Verbindung mit anderen Systemen und die Erstellung erweiterter Berichte. Dazu kommt ein hervorragender Datenschutz. Und letztlich kann das komplette Portfolio von „Emply“ entweder einzeln oder hochintegriert genutzt werden.

HRP: Abschließend noch ein Blick in die Glaskugel: Wie realisieren deutsche Unternehmen ihre Payroll in fünf Jahren?

Schütte: Wir werden im Vergleich zu heute einen noch größeren Trend zur Automatisierung und Digitalisierung erleben. Unternehmen werden einen viel flexibleren Mix aus Outsourcing und Inhousing betreiben, als das heute vorstellbar ist. Die IT wird sich dieser Flexibilisierung nicht nur stellen, sie wird sie aktiv unterstützen müssen.

HRP: Herr Schütte, wir danken Ihnen für das Gespräch.



Die Zeichen stehen auf Sturm

Die Marktentwicklung im Bereich der Entgeltabrechnung treibt den Personalabteilungen in Deutschland inzwischen tiefe Sorgenfalten in die Stirn, die Herausforderungen sind groß und werden perspektivisch weiterwachsen. Um welche Schmerzpunkte geht es konkret – und welche Wege führen aus dem Dilemma?



In der Geschäftswelt ist eine effiziente und korrekte monatliche Abwicklung der Payroll ein absolutes „Must-have“. Fehler beim „Lohn“ können nicht nur rechtliche Konsequenzen haben, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung negativ beeinflussen. Allerdings wird die Gehaltsabrechnung hierzulande immer komplexer und unterliegt einer stetig wachsenden Anzahl an Regularien.

Diese Regelungsdichte stellt eine erhebliche Belastung für Unternehmen dar. Insbesondere für kleinere und mittelständische Betriebe wird es immer schwieriger, die gesetzlich vorgeschriebene Pflicht zur monatlichen Durchführung der Gehaltsabrechnung zu erfüllen – und das aus mehreren Gründen.

Fachkräftemangel

Besonders im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung fehlt es inzwischen an qualifiziertem Personal, der demografische Wandel lässt grüßen. Diese Entwicklung dürfte sich auf Sicht noch verschärfen, denn die Babyboomer gehen in den kommenden Jahren in den Ruhestand. Dies führt zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte und zwingt Unternehmen dazu, ihre HR-Strategien grundlegend zu überdenken.

Schließung von Steuerbüros

Auch die zunehmende Schließung von Steuerbüros gibt Anlass zur Sorge und verschärft den Fachkräftemangel zusätzlich, da Steuerbüros traditionell eine wichtige Rolle bei der Auslagerung von Payroll-Dienstleistungen spielen. Unternehmen müssen nun sukzessive Alternativen finden.

Mangel an Outsourcing-Angeboten

Ein weiteres Problem ist der perspektivische Mangel an Outsourcing-Angeboten im Bereich Payroll. Viele Unternehmen sind auf externe Dienstleister angewiesen, um ihre Entgeltabrechnung sicherzustellen. Die Payroll-Dienstleister haben indes mit denselben Problemen zu kämpfen wie die Unternehmen, welche ihre Entgeltabrechnung inhouse machen – es gibt zu wenige Lohnfachleute. In der Folge müssen sie Anfragen vermehrt ablehnen.

Rückverlagerung der Payroll inhouse

Aufgrund des Mangels an Outsourcing-Optionen und der steigenden Komplexität entscheiden sich mittlerweile einige Unternehmen dafür, ihre Payroll-Prozesse wieder inhouse zu holen. Dies erfordert jedoch erhebliche Investitionen in Personal und Technologie, um den Anforderungen gerecht zu werden. Doch bleibt in vielen Fällen keine Alternative.

Die Lösung liegt in der Technologie

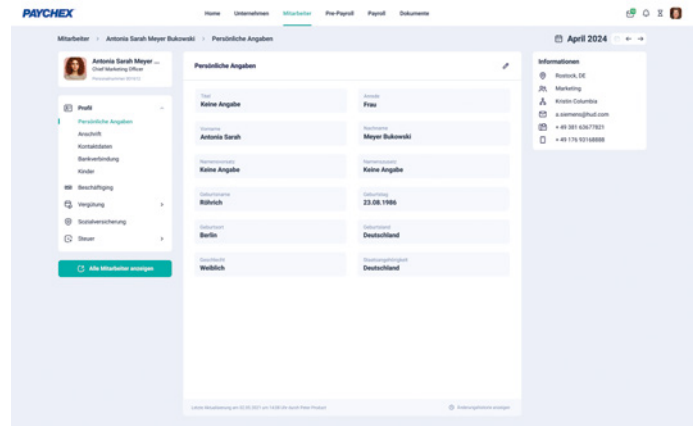
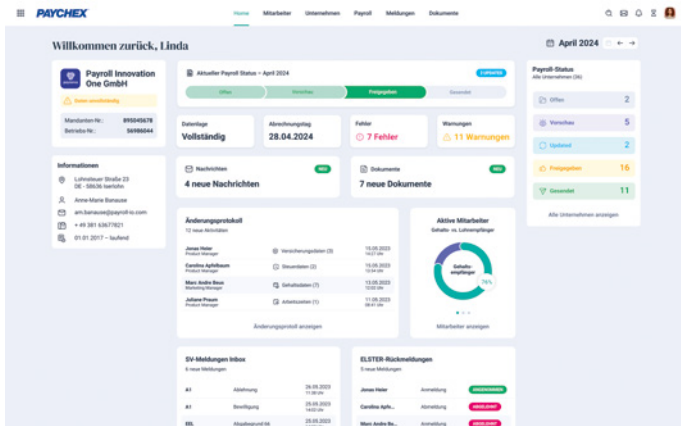
Um den Herausforderungen gerecht zu werden, sind moderne Lohnverfahren vonnöten, welche möglichst viele Prozesse in der Entgeltabrechnung automatisieren und den Anwendern einen Großteil der Arbeit abnehmen können. Cloud-basierte Lösungen und serverlose Architekturen bieten hierbei flexible und skalierbare Möglichkeiten, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Paychex Deutschland

Wir sind ein erfahrenes Team mit rund 50 Jahren gemeinsamer Expertise in deutscher Payroll und HR. Wir nutzen die neuesten technischen Möglichkeiten und Arbeitsmethoden. Als international ausgerichtetes Unternehmen bringen wir die besten Ideen und Technologien aus den USA in den deutschen Markt.

PAYCHEX
EUROPE

Paychex Deutschland GmbH
Tropowitzstraße 5
22529 Hamburg
www.paychex.de
E-Mail: IhreAnfrage@paychex.de



„Paychex Plus“ – ein echter Mehrwert

Mit „Paychex Plus“ wurde eine rein cloudbasierte SaaS-Lösung entwickelt, die auf die genannten Anforderungen exakt die richtige Antwort liefert und den Unternehmen in Deutschland eine solide Perspektive für eine reibungslose Entgeltabrechnung bietet. Das Verfahren ist seit 2023 durch die ITSG staatlich zertifiziert und wird ständig weiterentwickelt.

„Paychex Plus“ ist ausgesprochen einfach zu erlernen und zu bedienen, die Anwender werden auf gut verständliche Weise durch die Prozesse geführt – und viele Abläufe sind komplett automatisiert. Dank integrierter Algorithmen werden die Daten durch die Software validiert und sorgen für ein Höchstmaß an Sicherheit und Compliance. Sämtliche Daten werden zudem auf Servern in Frankfurt am Main gehostet.

Die Cloud-Technologie ermöglicht es, jederzeit und von überall aus mit hoher Verarbeitungsgeschwindigkeit auf die Lohnabrechnung zuzugreifen. Dies erlaubt ein kollaboratives Zusammenarbeiten aller Beteiligten und sorgt für eine deutliche Effizienzsteigerung in der Entgeltabrechnung. Die Akteure können ihre Anpassungen direkt in der Payroll-Software machen und die Auswirkungen in Echtzeit überprüfen. Außerdem sind permanente Updates der Software und aller rechtlichen Bestim-

mungen garantiert. Der Nutzer muss sich diesbezüglich um nichts kümmern – ein großer Pluspunkt!

Der Einsatz dieser Cloud-Lösung hat noch weitere Vorteile: Eigene IT-Infrastrukturen werden entlastet und auch der interne Energieverbrauch geht zurück – ein gutes Argument im Sinne der Nachhaltigkeit.

Der hohe Automatisierungsgrad und das durchdachte System sparen zudem Zeit und Kosten, schaffen neue Räume für wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen und reduzieren den Schulungsaufwand für Ihre Lohnexperten.

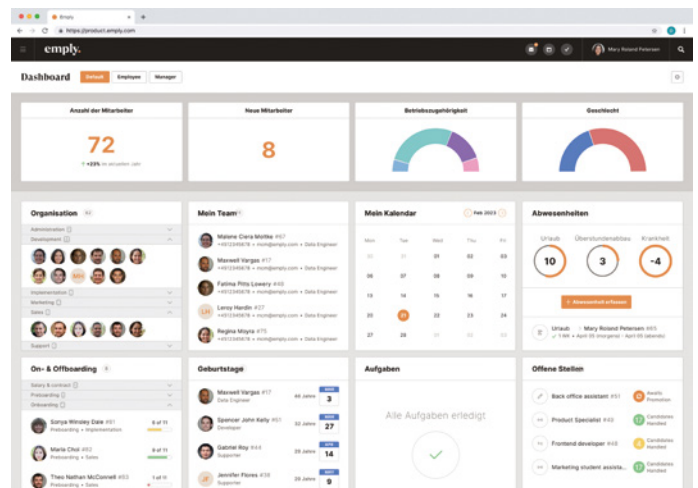
Ein weiterer Pluspunkt ist die Kompatibilität: Die Lösung lässt sich problemlos in jede Zeiterfassungs- und HR-Software integrieren.

„Emply“ – optimal für alle HR-Prozesse

Die HR-Plattform „Emply“ erleichtert die Personalverwaltung durch zahlreiche Funktionen. Eine digitale Personalakte ermöglicht den Mitarbeitern, ihre Daten selbstständig zu pflegen und zu aktualisieren. Flexible und intuitive Dashboards bieten einen vollständigen Überblick über alle relevanten Daten zu je-

Vorteile von Paychex Plus

- **Sicher und einfach:** einfach zu erlernen und zu bedienen
- **Flexibel:** jederzeit und von jedem Ort aus auf die Lohnabrechnung zugreifen
- **Sorgenfrei:** Hosting aller Daten im zertifizierten, deutschen Rechenzentrum
- **Aktuell:** permanente Updates von Software und rechtlichen Bestimmungen
- **Nachhaltig:** Cloud-Dienste reduzieren Energieverbrauch und CO₂-Fußabdruck.
- **Kompatibel:** problemlose Integration in Ihre Zeiterfassungs- und HR-Systeme



Vorteile von „Employ“

- **Komplett:** HR und zertifizierte Cloud-Payroll.
- **Modular:** Alle Module sind auch autonom nutzbar.
- **Transparent:** flexible und intuitive Dashboards mit allen Daten zu jeder Person
- **Tagesaktuell:** Analysen und Reportings – immer in Echtzeit.
- **100 Prozent sicher:** höchste Sicherheitsstandards inkl. integrierter Löschkonzepte
- **Automatisiert:** Viele Prozesse für Recruiting, Onboarding und HR sind automatisiert.

der Person, immer aktuell und durch starke Grafiken anschaulich aufbereitet.

Das Recruitment-Modul digitalisiert und vereinfacht den gesamten Bewerbungsprozess. Individuelle Karriereseiten können problemlos erstellt werden, die übersichtliche Darstellung der Kandidaten sowie automatisierte Workflows für den Bewerberkanal sind selbstverständlich.

Für die professionelle Mitarbeiterentwicklung werden alle notwendigen Tools bereitgestellt. Kontinuierliche Feedbackprozesse und effiziente Jahresrückblicke sorgen für eine strukturierte Mitarbeiterentwicklung. Zudem bietet die Plattform umfassende Übersichten über die Qualifikationen und Fähigkeiten aller Mitarbeiter.

„Employ“ ist branchenweit führend in Sachen Sicherheit und Datenschutz. Die Software ist DS-GVO-konform und speichert alle Daten in einem Tier-3-Rechenzentrum in Europa, welches nach ISAE 3000 und ISAE 3402 zertifiziert ist. Ein spezielles Modul für Datenschutz garantiert höchste Sicherheitsstandards, einschließlich integrierter Löschkonzepte und individualisierbarer Löschrregeln. Daten werden gemäß Datenschutzverordnung automatisch gelöscht.



Das HR-System automatisiert nahezu jeden Arbeitsablauf. Von wiederholenden Recruiting- und Onboarding-Prozessen bis hin zu allgemeinen HR-Aufgaben bietet die Plattform automatisierte Lösungen. Aufgabenmanagement und digitale Freigabeprozesse sind ebenfalls integriert.

Mit der Plattform können alle Mitarbeiter gezielt weitergebildet werden. Die Software bietet einfachen Zugriff auf Lernmaterialien von jedem Gerät aus und ermöglicht die Erstellung eigener Online-Kurse mit Lernpfaden und Kursmanagement.

„Employ“ ist eine offene Plattform mit Open API und Standard-Integration, die eine nahtlose Einbindung in Ihre bestehende IT-Landschaft ermöglicht.



Paychex Plus und Employ

„Employ“ bietet eine vollständig integrierte HR-Lösung, einschließlich der zertifizierten Cloud-Payroll „Paychex Plus“ – alles aus einem Guss! „Employ“ und „Paychex Plus“ bieten gemeinsam die optimale und zukunftsfeste Lösung für Ihre HR- und Payroll-Prozesse.

„Paychex Plus“ und „Employ“ – am besten zusammen!

STEFANI VUONG
ist Digital Marketing Manager,
Expertin im digitalen Marketing
und Fachautorin bei Paychex.

svuong@paychex.de,
www.paychex.de



„Butter bei die Fische“ in Gehaltsfragen

Aktuelle Umfrage zeigt: Eine große Mehrheit der Bewerber und Bewerberinnen möchte transparente Gehaltsangaben in Stellenanzeigen.

Bewerber*innen wünschen sich, dass Arbeitgeber schon während der Jobsuche ihre Gehaltszahlen offenlegen. Das ist ein Ergebnis der aktuellen Bewerber-Studie „Stellenanzeigen 2023“ der KÖNIGSTEINER Gruppe. Demnach sprechen sich 71 Prozent der Befragten dafür aus, dass Unternehmen bereits in ihren Stellenanzeigen die genauen Gehaltsdaten für eine offene Stelle verraten. 82 Prozent würden zumindest einen ungefähren Gehaltsrahmen favorisieren, um so die vakante Position besser einschätzen zu können.

Vage Formulierungen in Gehaltsfragen nicht gewünscht

Empfindlich reagieren Jobsuchende hingegen, wenn in Stellenanzeigen vage Formulierungen in Gehaltsfragen genutzt werden. Schreiben Unternehmen in ihrem Arbeitgeberangebot nämlich von einem „attraktiven“ oder „fairen“ Gehalt, springen einige potenzielle Kandidat*innen gleich wieder ab. 22 Prozent der Befragten bewerben sich in diesem Fall kategorisch nicht mehr bei diesem Arbeitgeber, weitere 29 Prozent ziehen dies immerhin noch in Betracht.

„Der deutsche Arbeitsmarkt ist im internationalen Vergleich einer der wenigen, in denen Arbeitgeber im Recruiting tatsächlich noch auf Gehaltstransparenz verzichten. Doch dieses Thema wird nicht mehr lange tabuisiert werden können. Durch den Fachkräftemangel werden Arbeitgeber früher oder später nicht umhinkommen, dem Wunsch der Bewerberinnen und Bewerber entgegenzukommen und das Gehalt bereits in Stellenanzeigen offenzulegen. Umworbene Talente möchten wissen, was sie im Fall eines Jobwechsels verdienen. Darauf müssen sich Arbeitgeber in ihrer Mitarbeitersuche einstellen“, so Nils Wagener, Geschäftsführer der KÖNIGSTEINER Gruppe, zu den Ergebnissen der Befragung.

Bei der Frage, was Bewerbende in Ausschreibungen am meisten interessiert, landete das Einkommen dementsprechend auch auf dem zweiten Platz, übertroffen nur von Angaben zu flexiblen Arbeitszeiten. Darüber hinaus gefragt: Informa-

tionen zu Überstundenregelungen, der betrieblichen Altersvorsorge sowie den Homeoffice-Regelungen.

Neben Gehaltsangaben auch Bewertungen zunehmend gefragt

Neben mehr Transparenz in Sachen Gehalt wünscht sich die deutliche Mehrheit der Bewerber*innen auch einen offeneren Umgang mit Arbeitgeberbewertungen in Stellenanzeigen. Diese sollen nämlich aus Sicht von mehr als zwei Dritteln der Befragten (68 %) fester Bestandteil von Stellenanzeigen sein. Vor allem jungen Kandidat*innen zwischen 18 und 29 Jahren (76 %) ist wichtig, dass der kununu-Score von ausschreibenden Unternehmen in Stellenanzeigen ausgewiesen wird.

Für mehr als ein Viertel aller Befragten (28 %) hat dieser dann auch einen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung. Weniger hoch im Kurs stehen dagegen Arbeitgebersiegel. So geben zwei Drittel der Befragten an, dass diese keinerlei Relevanz für ihre Jobsuche haben. Für 79 Prozent sind diese dementsprechend auch kein Garant für die Qualität eines Arbeitgebers.

QUELLE: www.hr-praesenz.de

Über die Studie

Für die Studie „Stellenanzeigen 2023“ befragt das Marktforschungsinstitut bilendi im Auftrag der KÖNIGSTEINER Gruppe 1.026 Beschäftigte, die sich in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal bei einem Arbeitgeber beworben haben. 51 Prozent der Befragten waren weiblich, 49 Prozent männlich. Das Durchschnittsalter betrug 39,8 Jahre.

Ausgebrannte Talente vermeiden

Unser Autor, Christoph Feichter, Assoziierter Professor am WU Institut für Unternehmensführung in Wien, beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der Ausgestaltung von Performance-Management-Systemen im Unternehmen und zeigt auf, wie Burn-out-Symptome bei High Potentials – aber auch allen anderen Mitarbeitenden – vermieden werden können.

Arbeitsbezogener Stress und Burn-out-Tendenzen steigen seit vielen Jahren massiv an. 2007 litten rund 40 Millionen Angestellte in der Europäischen Union unter arbeitsbedingtem Stress (Fourth European Working Conditions Survey 2007). Heute klagt jede*r fünfte Beschäftigte*r in Deutschland über typische Burn-out-Symptome (Brassey et al. 2023). Schätzungen aus den USA sagen, dass ca. 125 bis 190 Milliarden US-Dollar der gesamten US-Gesundheitsausgaben auf Probleme aus arbeitsbedingtem Stress zurückzuführen sind (Goh et al. 2016). High Potentials sind dabei besonders oft betroffen (Neal et al. 2021). Oft sind sie ausgebrannt, noch bevor sie die Möglichkeit hatten, sich zu beweisen.

In diesem Beitrag beschäftige ich mich mit dem Zusammenhang zwischen Performance Management und arbeitsbedingtem Stress und Burn-out. Es zeigen sich zwei Gesichter. Auf der einen Seite können Performance-Management-Systeme mitunter zu erhöhtem Stress und Burn-out beitragen. Auf der anderen Seite können gut gestaltete Performance-Management-Systeme helfen, den Stress zu reduzieren, und in weiterer Folge Burn-out zu vermeiden.

Burn-out und seine Folgen

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Top-Talent in Ihrer Firma. Die Person brennt für ihre Arbeit, ist voller Energie und das nötige Selbstbewusstsein ist auch da. Zukünftige Führungspositionen scheinen nur noch eine Frage der Zeit zu sein. Doch langsam beginnt die Leistung der Person abzunehmen. Die Person wirkt emotional erschöpft, distanziert sich zunehmend von der Arbeit und Selbstzweifel werden mehr. Was ist passiert? Ist die Motivation verloren gegangen? Sind die Fähigkeiten doch nicht so gut wie erwartet? Oder ist die Person nur ausgebrannt?

Die Alarmglocken in Ihrem Unternehmen sollten jetzt bereits läuten. Denn dies sind klassische Anzeichen eines Burn-outs. Burn-out ist ein arbeitsbezogenes Phänomen, das durch chronischen Stress am Arbeitsplatz ausgelöst wird (WHO Definition 2019). Es beschreibt einen Zustand, bei dem Mitarbeiter*innen von ihrer Arbeit emotional erschöpft sind, es zu einer Entfremdung von der Arbeit kommt, und die gefühlte Leistungsfähigkeit verringert ist. Diese drei Elemente stehen zumeist in Verbindung miteinander. Zum Beispiel kann lang andauernde Überforderung zu einer emotionalen Erschöpfung führen, die zu einer Distanzierung von der Arbeit und in weiterer Folge auch zu geringeren Leistungsvermögen führen (Maslach, Schaufeli, und Leiter (2001). Die Definition eines Burn-outs ist jedoch nicht einheitlich geregelt und zumeist spricht man von Burn-out-Tendenzen, die stärker oder schwächer ausgeprägt sind (Fogarty et al. 2000).

Die Folgen von Burn-out sind sowohl für einzelne Mitarbeiter*innen als auch für die Unternehmen und die Gesellschaft enorm. Burn-out kann zu psychischen Problemen wie Depressionen und Angstzuständen, aber auch zu physischen Problemen führen. Unternehmen leiden vermehrt unter Krankenständen (inkl. Langzeitkrankenständen), verringerter Produktivität und erhöhter Fluktuation. Gerade in Zeiten von Arbeitskräftemangel stellt dies ein wesentliches Problem dar. Auch Sozialausgaben steigen. Daher ist es ein großes Problem, das alle betrifft.



Der Zusammenhang zwischen Performance Management und arbeitsbedingtem Stress

Performance Management wird oft in Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress und Burn-out gebracht. Performance Management umfasst alle formellen und informellen Systeme, die sicherstellen sollen, dass das Unternehmen die angestrebten Ziele erreicht. Durch Systeme wie z. B. Kennzahlen, Zielsetzung, Leistungsbeurteilungen und Anreizsysteme soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter*innen im Sinne des Unternehmens arbeiten. Während dies zu höherer Unternehmensleistung führen kann, wird oft unterstellt, dass genau diese Systeme den Druck und Stress für Mitarbeiter*innen erhöhen, welche langfristig Burn-out-Symptome hervorrufen können.

Beispiele die wir wohl alle kennen: Führungskräfte setzen ihren Mitarbeiter*innen wiederholt so hohe Ziele, dass sie diese kaum erreichen können. Anreize und Beförderungen werden in Aussicht gestellt, bleiben jedoch unter den Erwartungen bzw. lassen zu lange auf sich warten. Leistungsbewertungen werden als unfair und intransparent wahrgenommen und führen zu erhöhter Anspannung und Angst. Dies sind Beispiele, wie Elemente des Performance Managements (Zielsetzung, Anreize, Leistungsbewertung) den arbeitsbedingten Stress erhöhen und die Burn-out-Tendenz steigern können. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass dieselben Systeme auch das Gegenteil bewirken können – und gleichzeitig die Leistung der Mitarbeiter*innen hochhalten oder sogar noch steigern. Wesentlich ist, wie genau die Systeme ausgestaltet sind und von den Führungskräften angewandt werden.

Fakt ist, die Ursachen für Burn-out sind vielschichtig. Ursachen liegen vor allem in den Arbeitsaufgaben und dem Unternehmenskontext (z.B. der Arbeitsbelastung, unklaren Aufgaben, Zielkonflikte, Beförderungen, fehlende Anreize). Auch Personen selbst werden damit manchmal in Verbindung gebracht (z.B., gewisse Persönlichkeitstypen sind besonders anfällig, Erwartungen usw.).

Maslach und Leiter (2022) entwickelten ein 6-Faktoren-Modell, das beschreibt, dass Burn-out vor allem durch Missverhältnisse bei folgenden Faktoren hervorgerufen werden kann:

1. Arbeitsbelastung
2. Kontrolle der Tätigkeit und Leistung
3. Belohnung und Anerkennung
4. Gemeinschaft



5. Fairness und Gerechtigkeit

6. Werte

Durch den Einsatz schlecht ausgestalteter Performance-Management-Systeme können diese Faktoren ins Ungleichgewicht geraten. Gut ausgestaltete Performance-Management-Systeme hingegen können genau das Gegenteil bewirken.

Zielsetzungen, Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche

Nehmen wir das Beispiel der Zielsetzung. In einer Labor-Studie mit Alexander Brüggén (Universität Maastricht) und Michael Williamson (University of Illinois at Urbana-Champaign) haben wir eine Situation untersucht, bei der Proband*innen an zwei Aufgaben innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens arbeiten mussten. Die erste Aufgabe war eine einfache Routineaufgabe. Die zweite Aufgabe war eine kreative Aufgabe. Einer Gruppe gaben wir ein konkretes Output-Ziel, wie viele Routineaufgaben sie lösen sollen. Einer anderen Gruppe ein Input-Ziel, wie viel Zeit sie mindestens an der Routineaufgabe verbringen sollen. Außerdem gab es eine kombinierte Output- und Input-Ziel Gruppe, sowie eine Gruppe ohne Ziele. Es zeigte sich, dass die Gruppe mit dem kombinierten Output- und Input-Ziel bei beiden Aufgaben am besten abgeschnitten.

Das Output-Ziel stellte sicher, dass der Fokus auf der Routineaufgabe lag, während Proband*innen daran arbeiteten. Gleichzeitig hat es aber auch die Erwartungen kommuniziert und somit Sicherheit gegeben, damit Proband*innen wussten, wann sie bei Routineaufgabe genug erreicht hatten und sich voll auf die kreative Aufgabe fokussie-

ren konnten. Dies zeigt, dass Ziele nicht nur helfen, die Motivation der Mitarbeiter*innen zu steigern, sondern auch als Orientierung dienen und helfen Zielkonflikte zu lösen, sowie Prioritäten zu kommunizieren. Dadurch können Ziele die Arbeitsbelastung reduzieren und die gefühlte Kontrolle erhöhen. Dies reduziert den Stress bzw. das Burn-out-Risiko. Wesentlich ist jedoch, dass sie spezifisch genug sind und auf einem geeigneten Level gesetzt werden.

Ein weiteres Beispiel sind Leistungsbeurteilungen. Häufig wird berichtet, dass bevorstehende Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche den Stress erhöhen und Mitarbeiter*innen Angst davor haben. Frimanson, Hornbach, und Hartmann (2021) führten in einem schwedischen öffentlichen Unternehmen ein Jahr lang ein Feldexperiment durch. Bei der Hälfte der Mitarbeiter*innen fanden die Evaluierungs- und Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten nur noch alle zwölf Wochen statt, entgegen dem sonst üblichen 6-wöchigen Zyklus. Die Resultate zeigten, dass jene Gruppe mit dem 12-wöchigen Evaluierungszyklus ein höheres Stressniveau im Jahresverlauf aufgewiesen, als jene mit der 6-wöchigen Evaluierung.

Der Grund war, dass die Evaluierung von den Mitarbeiter*innen positiv angesehen wurde, da regelmäßiges und zeitnahes Feedback für die Mitarbeiter*innen hilft, sich vom aufgebauten Stress zu befreien. Dieses Beispiel zeigt, dass Leistungsevaluierungen nicht nur diagnostisch sind, um zu beurteilen, ob jemand gut oder schlecht war. Sondern sie geben Mitarbeiter*innen auch Feedback, ob sie sich auf einem guten Weg befinden und die richtigen Entscheidungen treffen. Dies kann Unsicherheit aus dem Arbeitsalltag herausnehmen.

Wichtig sind jedoch auch hier die Ausgestaltung und Anwendung durch die Führungskraft.

Subjektivität und relative Leistungsbeurteilungen

Eng verbunden mit Leistungsbeurteilungen ist oft Subjektivität. Dies ist ein wenig verrufen, da Mitarbeiter*innen fürchten, unfair behandelt zu werden und zu schlechte Bewertungen bekommen. Das verursacht Unsicherheit und Stress. Doch der Grund, warum Firmen subjektive Leistungsbeurteilungen vornehmen, ist zumeist, dass der volle Leistungsumfang der Mitarbeiter*innen sich nicht in objektiv messbaren Kennzahlen abbilden lässt. Dimensionen wie z. B. Führungspotenzial, Teamgeist und Verhalten in der Organisation, Kommunikation und Weiterbildung sind häufig wesentliche Teile des Jobs. Sie lassen sich jedoch nicht sinnvoll anhand objektiver Kennzahlen messen.

Um alle Tätigkeiten einer Person in der Leistungsbewertung zu integrieren und somit auch Fairness herzustellen, ist also oft ein Maß an Subjektivität nötig. Ansonsten müssten diese wesentlichen Teile aus der Leistungsbeurteilung ausgeklammert werden, und viele Leute würden Tätigkeiten machen, ohne dafür Belohnungen und Anerkennungen zu bekommen. Durch geeignete Maßnahmen, wie zum Beispiel Compensation Committees oder auch 360°-Beurteilungen, schaffen es jedoch viele Unternehmen, die Vorteile der subjektiven Komponenten zu genießen und negative Gefühle bzgl. Unfairness und Favoritismus zu reduzieren. Insbesondere Boni und Beförderungsentscheidungen sollen somit besser nachvollziehbar werden, damit die Talente auch jene Belohnung und Anerkennung erhalten, die sie verdienen.



Ein letztes Beispiel, wie unterschiedlich sich Performance-Management-Systeme auf Stress auswirken können, sind relative Leistungsbeurteilungen. Diese werden oft als kompetitiv und Stress erzeugend wahrgenommen. In einer Labor-Studie mit Eddy Cardinaels (Tilburg University) zeigen wir jedoch, dass die Stresswirkung wesentlich von der jeweiligen Aufgabe abhängt. Bei Aufgaben ohne objektiven Leistungsindikatoren (z. B. kreative Aufgaben, Qualität) zeigt sich, dass relative Leistungsbewertungen die Unsicherheit erhöhen und das Stress-Niveau steigern – ohne die Leistung zu steigern.

Bei Aufgaben, bei denen sich die Leistung gut anhand objektiver Leistungsindikatoren abbilden lässt (z. B. Produktionszahlen), ergab unsere Untersuchung jedoch, dass die relativen Leistungsbewertungen den Stress sogar verringern (und die Leistung erhöhen). Ein Grund dafür kann sein, dass Mitarbeiter*innen bei relativen Leistungsvergleichen wissen, dass Faktoren wie z. B. Schwierigkeit der Aufgabe und externe Störgrößen eine kleinere Rolle spielen, da sie alle Mitarbeiter*innen gleich betreffen. Außerdem ist klar, dass bessere Leistung auch tatsächlich belohnt wird. Es zeigt sich somit, dass die Wirkung von Performance Management wesentlich von der dahinterliegenden Aufgabe abhängt und ein System, das in einem Setting funktioniert, in einem anderen Setting gegenteilige Effekte haben kann.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Performance-Management-Systeme sehr unterschiedlich auf arbeitsbezogenen Stress und in weiterer Folge Burn-out-Tendenzen auswirken können. Viel hängt davon ab, wie die jeweilige

Führungskraft damit umgeht. Viel hängt aber auch davon ab, dass geeignete Systeme für die jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten verwendet werden.

Performance-Management-Systeme können Unsicherheiten reduzieren, Rollenbilder und Erwartungen spezifizieren, zu geeigneten Belohnungen und Anerkennungen beitragen und die Fairness und Gerechtigkeit steigern. All diese Faktoren tragen dazu bei, Stress und Burn-out zu reduzieren. Allerdings muss eine geeignete Auseinandersetzung mit den genauen Systemen stattfinden, damit die passenden für die jeweilige Situation gewählt werden und somit die positiven Effekte sich entfalten können. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass Performance Management tatsächlich den arbeitsbezogenen Stress erhöht und Burn-out-Tendenzen steigert.

Referenzen

- Brassey, J., Herbig, B., Jeffrey, B., and Ungerman, D., 2023. Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health, McKinsey Health Institute.
- Brüggen, A., Feichter, C., & Williamson, M. G. (2018). The effect of input and output targets for routine tasks on creative task performance. *The Accounting Review*, 93(1), 29–43.
- Cardinaels, E., & Feichter, C. (2021). Forced rating systems from employee and supervisor perspectives. *Journal of Accounting Research*, 59(5), 1573–1607.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. Fourth European Working Conditions Survey.
- Frimanson, L., Hornbach, J., & Hartmann, F. G. (2021). Performance evaluations and stress: Field evidence of the hormonal effects of evaluation frequency. *Accounting, Organizations and Society*, 95, 101279.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in accounting*, 12, 31–68.
- Goh, J., J. Pfeffer, S. A. Zenios (2016) The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science* 62(2): 608–628.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Neal, S., Boatman, J., Watt, B., 2021. *Global Leadership Forecast 2021*. DDI
- WHO. 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>



CHRISTOPH FEICHTER

ist Assoziierter Professor
am WU Institut für Unter-
nehmensführung in Wien,
E-Mail: christoph.
feichter@wu.ac.at



Bewerber- management



HR4YOU AG

Herr Matthias Frisch
Breitenbacher Straße 12a
91320 Ebermannstadt
Tel.: 0 91 94/725 22-0
Fax: 0 91 94/725 22-20
E-Mail: sales@hr4you.de
www.hr4you.de

1. Name des Produktes	HR4YOU TRM
2. Anzahl der Installationen	> 500
3. Software	Cloud (SaaS)
4. Planung, Stellenausschreibung	
– Bedarfsmeldung	✓
– Genehmigung	✓
– Stellenmanagement	✓
– Verwaltung	✓
– Jobplattform intern	✓
– Jobplattform extern	✓
5. Bewerberüberblick, -auswahl	
– Datenbank	✓
– Preselection	✓
– Selektion von Mehrfachbewerbungen	✓
– Matching Tools	✓
– Grafische Analysen	✓
– Ad-hoc-Auswertungen	✓
– Statusübersicht	✓
– Favoritenliste	✓
– Tests/Assessments	✓
– Excel-Export	✓
6. Bewerberverwaltung	
– Workflow/Prozesse	✓
– Berichte	✓
– automatisierte Korrespondenz	✓
– Aufgabenmanagement	✓
– Personalakte/Archiv	✓
7. Schnittstellen/Funktionen zu	
– Dienstleistern	✓
– Onboarding-Hilfen	✓
– Sonstige	CV-Parsing, Multichanneling, Chatbot
8. Controlling	
– Bewerbungskosten	✓
– Kostenanalysen	✓
– Statistiken	✓
– Benchmarking	✓
– Reporting	✓
– Stellenkosten	✓
9. Talent Management	
– Laufbahn- und Nachfolgeplanung	✓
– Führungskräfteverwaltung	✓
– Weiterbildungsmanagement	✓
10. Referenzkunden	Stadt Essen, Ritter Sport, uvex

Es braucht 128 Berufe,
um ein Flugzeug zu landen,
aber nur einen Partner, um
jede Position zu besetzen.



Jetzt auf
[randstad.de](https://www.randstad.de)



randstad

partner for talent.

Grundlage erfolgreicher Projekte ist Verständigung von HR und IT

Interview mit Thomas Buck, geschäftsführender Gesellschafter der HR Informationssysteme GmbH & Co. KG sowie Gründer und Organisator des HR-RoundTable aus Hamburg zu 20 Jahren HR-RoundTable, dem Erfolgsgeheimnis seines Veranstaltungskonzepts, seiner Tätigkeit als Zeitschriftenmacher der „HR-RoundTable NEWS“ (HRRT-NEWS) und der Zukunft der Personalarbeit.

HRP: Lieber Herr Buck, wir gratulieren Ihnen zu 20 Jahren HR-RoundTable und zur 30. Ausgabe Ihrer HRRT-News! Erinnern Sie sich noch an die erste Ausgabe?

Thomas Buck: Zunächst vielen Dank für die Glückwünsche, die ich sehr gern an alle Partner und Gäste weitergebe. An die erste Ausgabe im Frühjahr 2010 erinnere ich mich noch sehr gut. Zunächst sprach mich Herr Langecker – Chefredakteur der Fachzeitschrift HR Performance – auf einen Artikel zu unserer HR-Software an, die aber zu dem Zeitpunkt noch im finalen Test war. Also schlug er vor, ob ich stattdessen eine Zeitschrift über den HR-RoundTable herausbringen möchte. Natürlich fragte ich, was das denn bedeuten würde, woraufhin er meinte, ich könne zwischen 16 und 32 Seiten Umfang zum HR-RoundTable frei gestalten. Ohne jemals redaktionell gearbeitet zu haben, und ohne jegliche Ahnung von Seitenlayout, DPI und anderen zeitschriftenspezifischen Dingen sagt man(n) natürlich „Ja“. Seitdem weiß ich, wie wichtig Grafiker und Lektoren sind.

HRP: Gibt es noch Kunden oder Autoren der ersten Ausgabe und wie wählen Sie die Autoren aus?

Buck: Es gibt tatsächlich Autoren, die von Anfang an dabei sind und regelmäßig großartige Artikel beisteuern. Schön ist vor

allem auch, wenn der Kontakt bei Firmenwechseln bestehen bleibt und weiterhin Artikel geschrieben werden. Neue Autoren finden sich in persönlichen Gesprächen, etwa bei den Abendveranstaltungen und den Messen. Oft kann man etwaige Bedenken der potenziellen Autoren vor dem Schreiben dadurch nehmen, dass wir Lektoren haben, die auch inhaltliche Hinweise geben. Wenn ein Artikel dann in Arbeit ist, empfiehlt es sich, mit den Autorinnen und Autoren engen Kontakt zu halten und diese beim Schreiben zu begleiten. Ein Autor meinte mal, dass er nach fast 2.000 Wörtern einfach nichts mehr wüsste. Das Problem konnte schnell gelöst werden – es waren lediglich 3.500 Zeichen (ca. 450 Wörter) nötig.

HRP: Welche Rolle spielt Ihre Zeitschrift in Ihrem Gesamtkonzept?

Buck: Beim HR-RoundTable gibt es drei Bereiche, die sich hervorragend ergänzen:

1. Wir sind auf den überregionalen Messen der Zukunft Personal in Hamburg, Stuttgart und Köln – sowohl mit Vorträgen als auch mit Partnern – vertreten. Dabei lag unser GBI (Getränke-Becher-Index) zuletzt bei mehr als 800 Bechern pro Tag.
2. Zudem gibt es die (regionalen) Abendveranstaltungen mit einem einzigartigen Konzept, die quartalsweise in zehn Städten stattfinden. Hier ist selbstverständlich immer für interessante Vorträge, spannende Diskussionen und auch Getränke sowie Snacks gesorgt. Damit erreichen wir vor Ort jährlich über 1.000 Personen aus dem HR-Bereich – nach dem Motto „Von Personalern – für Personalern“ – seit mehr als 20 Jahren.
3. Durch die HRRT-News erreichen wir zudem diejenigen, die nicht zu den Messen und Abendveranstaltungen kommen können, beziehungsweise möchten, denn die erhalten die HRRT-News ganz bequem direkt geliefert. Hier ist dann Selbstversorgung angesagt, wobei wir während der Corona-Pandemie auch schon mal Snack-Pakete über einen Partner verschickt haben.

Auch wenn es schon seit geraumer Zeit den Abgang auf Printmedien gibt, erfreut sich die HRRT-News weiterhin großer Beliebtheit, da die Leser gern etwas Gedrucktes in den Händen halten möchten. Oft werden wir sogar gefragt, ob ein zweites Exemplar zur Weitergabe mitgenommen werden darf.



2008 Bremen: 30. HR-RoundTable in der Havanna Lounge



2007 Kieler Förde: HR-RoundTable on Sea auf J. R. Tolkien

HRP: Welche Rolle spielen Ihre Partner in diesem Geschäftsmodell?

Buck: Der Begriff „Geschäftsmodell“ trifft es nicht ganz, da wir mit der HR Informationssysteme beruflich die Auswahl und Einführung von HR-Systemen begleiten. Davon ist der HR-RoundTable bewusst komplett getrennt, auch wenn der Aufwand fast schon einem Fulltime-Job entspricht. Da die Veranstaltungen für Personal kostenlos sind, kommt den Partnern somit eine ganz besonders wichtige Rolle zur Finanzierung unseres Konzepts zu. Außerdem respektieren sie, dass der HR-RoundTable akquisefrei ist und am nächsten Morgen nicht gleich die Teilnehmenden abtelefoniert werden. Auch die Kontaktdaten stellen keine Einnahmequelle dar, da wir diese selbstverständlich grundsätzlich nicht weitergeben. Dadurch ist sichergestellt, dass die Teilnehmenden selbst entscheiden, mit wem sie Kontakt haben möchten.

HRP: Seit vielen Jahren sind Sie sehr erfolgreich mit Ihren Autoren und Ihrem Veranstaltungskonzept auf den Messen „Zukunft Personal“ unterwegs. Was ist ihr Erfolgsgeheimnis?

Buck: Ob das nun ein Geheimnis oder eine Selbstverständlichkeit ist, muss jeder selbst beurteilen. Letztendlich versuchen wir, alle so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte, also mit Respekt und Freundlichkeit. Das bedeutet eben auch, dass es bei uns am Stand Kaffee, Getränke und Snacks ohne die Zwangsabgabe einer (digitalen) Visitenkarte gibt. Zudem zwingt einem niemand ein Verkaufsgespräch auf. Die Qualität unserer Vorträge und der Referenten hat sich mittlerweile herumgesprochen. Als ein Referent – der eingesprungen war – wiederholt bemerkte: „Wenn Sie jetzt kaufen ...“, kam schon aus dem Publikum die Klarstellung: „Wir sind hier beim HR-RoundTable, hier geht es nicht um Verkauf, sondern um die Sache“. Das macht mich dann schon ein wenig stolz. Dabei möchte ich dankend erwähnen, dass wir von der Messe Zukunft Personal exzellent unterstützt und weniger als Aussteller, sondern als inhaltlicher Mehrwert angesehen werden.

HRP: Mit ihren Formaten fördern Sie Begegnungen und den Austausch. Hat sich da etwas verändert über all die Jahre?

Buck: Leider lässt die Verbindlichkeit bei den Anmeldungen nach und die Erwartungshaltung an die Veranstaltungen wird

immer höher. Zum Teil melden sich bis zur Hälfte der angemeldeten Gäste wieder ab, was die Planung für das Catering und die Warteliste entsprechend schwierig macht. Gerade nach Corona war es nicht so einfach, die richtigen Teilnehmerzahlen zu schätzen, da haben wir einfach auch mal Pizza für die Anwesenden bestellt. Dabei ist uns selbstverständlich bewusst, dass es kurzfristig immer etwas Wichtiges im Privaten oder Beruflichen geben kann. Ärgerlich für die Organisation ist es vor allem dann, wenn Gäste ohne jede Abmeldung einfach gar nicht kommen. Da sind wir dann wieder beim Respekt gegenüber den Referenten und den Gästen auf der Warteliste. Durch konsequentes Nachfassen sind wir aber auch da auf einem guten Weg.

HRP: Inzwischen sind 30 Ausgaben Ihrer Zeitschrift erschienen. Haben sich die Themen und Inhalte verschoben?

Buck: Ja, es ist interessant, die Themen und deren Veränderungen zu beobachten. Die richtigen Mitarbeitenden zu finden und zu binden, war ja immer schon wichtig. Aktuell wird mehr Augenmerk auf Gesundheit und Nachhaltigkeit gelegt. Da die erste Ausgabe bereits im Frühjahr 2010 erschien – als die Smartphones gerade erst Einzug hielten – denke ich, dass vor allem die Digitalisierung den größten Unterschied ausmacht. Hier zeigt sich, wie wichtig die Verständigung zwischen HR und IT für erfolgreiche Projekte ist. So gesehen kann ich sagen, dass ich vier Sprachen spreche: Deutsch, Englisch, HR und IT. Die Themen Mobilität und Erreichbarkeit sind sicherlich auch wich-



2023 Köln: Apero Walk auf der ZP Europe (Köln/14.9.2023)

tiger geworden, haben aber durch die Diskussion ums Home-office aktuell einen anderen Schwerpunkt.

HRP: Was war und ist für Sie als Zeitschriftenmacher-Quereinsteiger die größte Herausforderung?

Buck: Als Informatiker erwarte ich nach Möglichkeit fehlerfreie Programme und lege diesen Maßstab auch bei den HRRT-News an. Aber egal wie viele Personen vor der Veröffentlichung noch Korrektur lesen, meistens wird doch immer noch etwas übersehen. Die allergrößte Herausforderung ist aber sicherlich die Ruhe zu bewahren, dass genau die richtige Anzahl an Seiten zusammenkommt. Selbst wenn dann eigentlich alles fertig ist und die Freigabe angekündigt wird, kann es passieren, dass eine Unternehmenskommunikation doch noch „geniale Ergänzungen“ hat, die unbedingt mit aufgenommen werden sollen – auch wenn gar kein Platz mehr da ist. So gesehen durchleide ich jedes Mal fünf Phasen: 1. Habe ich genug Autoren? 2. Liefern alle planmäßig? 3. Kommen alle Freigaben rechtzeitig? 4. Werden insbesondere die Bilder korrekt gedruckt? 5. Klappt die rechtzeitige Auslieferung?

HRP: Wie feiern Sie das Printjubiläum auf der Messe Zukunft Personal Europe in Köln?

Buck: Am 11. September 2024 werden wir ab 17.30 Uhr bei uns am Messestand A.51 in Halle 4.1 das 20-jährige Jubiläum des



2023 Stuttgart: Messestand auf der ZP Süd (Stuttgart/9.5.2023)

HR-RoundTable bei Snacks und Getränken feiern. Selbstverständlich werden wir da auch auf die 30. Ausgabe anstoßen und freuen uns darüber, dass wir schon Zusagen aktueller und ehemaliger Autoren haben und auch Sie und Ihre Leserschaft sind herzlich eingeladen, mit uns zu feiern. Während der gesamten Messe (10. bis 12. September) haben wir unsere Experten bei uns am Stand, die gern Fragen zu Arbeitsrecht, betrieblicher Altersversorgung, Eignungsdiagnostik, Entsendung, Gesundheit, HR-Digitalisierung, Learning, Outplacement und Recruiting beantworten. Wie gewohnt gibt es morgens um 9.00 Uhr bereits Kaffee und Snacks und um 9.15 Uhr starten wir mit täglich 20 hochkarätigen Fachvorträgen.

HRP: Wie sieht die Zukunft des HR-RoundTable und der HRRT-News aus? Was planen Sie?

Buck: Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, wie schnell sicher geglaubte Rahmenbedingungen sich ändern können. Daher geht es darum, den HR-RoundTable sowohl personell als auch konzeptionell breiter aufzustellen. Eine Überlegung geht dahin, auch mal in anderen Städten einen „HR-RoundTable on Tour“ auszurichten. Auch ein „HR-RoundTable CLUB“ oder ein Podcast zur Ergänzung der HRRT-News sind aktuelle Überlegungen. Grundvoraussetzung ist immer, dass wir weiterhin so viel Zuspruch für unser Konzept bekommen wie bisher.

HRP: Herr Buck, wir danken Ihnen für das Gespräch.



2024 Hamburg: 20-jähriges Jubiläum im Casa di Roma (Hamburg/2.6.2024)



THOMAS BUCK

ist geschäftsführender Gesellschafter der HR Informationssysteme GmbH & Co. KG sowie Gründer und Organisator des HR-RoundTable.

Mitarbeitende binden mit fairer und effizienter Dienstplanung

Dienstplanungssoftware revolutioniert die Mitarbeiterereinsatzplanung und ist in der modernen Arbeitswelt so wichtig wie nie zuvor.

In einer Zeit, in der die Balance zwischen Arbeitsanforderungen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden immer bedeutender wird, bietet diese Art von Software eine Lösung, beides harmonisch zu verbinden. Sie optimiert die Planungsprozesse, fördert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und sorgt für eine Steigerung der betrieblichen Effizienz. Eine moderne Dienstplanungssoftware trägt damit entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Was macht die Dienstplanung so herausfordernd?

Insbesondere unterschiedliche Präferenzen der Mitarbeitenden in Bezug auf Arbeitszeiten und Freizeit erschweren die Dienstplanung im Arbeitsalltag. Die Herausforderung besteht darin, die individuellen Wünsche mit den betrieblichen Notwendigkeiten zu vereinen, ohne die Fairness zu vernachlässigen, denn: Eine ungleiche Arbeitsverteilung kann Unzufriedenheit und sinkende Produktivität zur Folge haben. Gesetzliche Vorgaben wie Arbeitszeitgesetze und Pausenregelungen müssen aber ebenso berücksichtigt werden, wie unternehmensspezifische Anforderungen, z. B. die Sicherstellung einer optimalen Servicequalität. Diese Anforderungen in Form einer manuellen Planung abzubilden, ist zeitaufwendig und fehleranfällig. Nicht nur der Verwaltungsaufwand bindet wertvolle Ressourcen, die produktiver genutzt werden könnten. Auch Über- oder Unterbesetzungen können kostenintensive Folgen haben.

Wie müssen Mitarbeitende zukünftig an der Dienstplanung beteiligt werden?

Eine moderne Dienstplanungssoftware löst diese komplexen Herausforderungen. Die Kombination aus intelligenten Algorithmen und Automatisierung ermöglicht präzisere und effizientere Planungen, die auch individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. Wünsche und Verfügbarkeiten werden in Echtzeit integriert, was zu mehr Gerechtigkeit bei der Schichtenteilung führt und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördert. Anders als bei der traditionellen Dienstplanung werden die Mitarbeitenden umfassend in den Planungsprozess einbezogen und informiert. Mit modernen Tools wie einem Mitarbeiterportal oder Möglichkeiten wie der Wunschkienplanung können Mitarbeitende von jedem Ort aus mobil auf ihren Dienstplan zugreifen und unter Berücksichtigung des Bedarfs selbstständig Einfluss darauf nehmen.



Die gesetzlichen Regelungen und betrieblichen Anforderungen sind dabei nahtlos in den Planungsprozess integriert. So wird gewährleistet, dass alle Dienstpläne den gesetzlichen Vorgaben entsprechen und gleichzeitig die unternehmensspezifischen Ziele unterstützen. Durch die Automatisierung der Dienstplanung wird der Verwaltungsaufwand deutlich reduziert. Die bisher für die manuelle Erstellung und Anpassung der Dienstpläne benötigte Zeit kann nun für andere Tätigkeiten genutzt werden. Zudem sinkt die Fehlerquote bei der Planung erheblich, was zu effizienteren Abläufen und geringeren Kosten führt.

Über plano WFM

plano WFM ist eine fortschrittliche Workforce Management Software für ein modernes Arbeitsumfeld. Durch Funktionalitäten wie die Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen, Dienstaustauschen oder Fairnesskonten ermöglicht sie eine flexible und gerechte Personaleinsatzplanung über alle Branchen hinweg. Neben der kontinuierlichen Bewertung und Anpassung der Dienstpläne sorgt die Lösung durch eine verbesserte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden dauerhaft für ein transparenteres und zufriedeneres Planungsumfeld. Weitere Infos: www.plano-wfm.com; info@plano-wfm.com.

Ihre Ansprechpartnerin:



SASKIA STÄUDTNER,
plano solutions gmbh,
Managerin Marketing & PR,
E-Mail: pr@plano-wfm.com,
www.plano-wfm.com

Zukunft Personal Europe: Halle 4.2, Stand I.57

Zukunft Personal Europe 2024 inspiriert Personalbranche

Vom 10. bis 12. September 2024 setzt die HR-Leitmesse wieder wertvolle Impulse für die gesamte Employee Experience und lädt unter dem Motto „People change things“ HR-Verantwortliche und Gestalter:innen ein, den Wandel im People Business aktiv mitzugestalten.



In den Messehallen 4.1, 4.2 und 5.1 bietet die ZP Europe wieder Zugang zu den vielfältigen Themen der HR-Welt und dient als lebendige, kollaborative Plattform für integrierte People-Transformation. Sie adressiert aktuelle Herausforderungen und präsentiert neue Ideen, Lösungen und Tools entlang der gesamten Employee Experience.

Europas Leitmesse im Bereich Human Resources richtet sich an Führungskräfte, Innovator:innen im HR-Business und HR-Professionals.

Den Auftakt des vielseitigen Rahmenprogramms bildet die Pannediskussion am 10. September auf der Keynote-Stage, die sich mit einem der drängendsten Themen der heutigen Zeit beschäftigt.

Die Ära der „Großen Erschöpfung“: Wie kann HR die Symptome erkennen und bekämpfen?

Nina Weigel (AXA Konzern AG), Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability IBE) und Dr. Eva Elisa Schneider, Expertin für mentale Gesundheit, liefern in dieser Keynote Einblicke in die Ursachen und Folgen von Erschöpfung am Arbeitsplatz und zeigen, wie HR-Abteilungen mit gezielten Strategien wirkungsvoll gegensteuern können.

Dialogorientierte Programmformate und HR Innovation Award

Im Fokus der Zukunft Personal Europe stehen mit insgesamt 700 Vorträgen und Workshops auf insgesamt 24 Stages Themen und Lösungen rund um das HR-Management, Digitalisierung, Leadership sowie menschenzentrierte Transformationsprozesse. Messebesucher:innen erwartet ein noch vielfältigeres Programm für Austausch, Vernetzung und Wissenstransfer im HR-Bereich als in den vergangenen Jahren.

Ein Programm-Highlight ist der HR Innovation Award. Damit werden Unternehmen ausgezeichnet, die innovative Produkte oder Dienstleistungen in den Bereichen Recruiting & Attraction, HR Tech & Digital-Transformation, Learning & Development und Corporate Health bieten. Der HR Innovation Award wird am 10. September auf der ZP Europe verliehen.

Spitzengespräch: Woran Deutschland arbeiten muss

An Tag zwei des insgesamt drei Tage dauernden Events, dem 11. September, diskutieren im Rahmen des Spitzengesprächs „Woran Deutschland arbeiten muss“ Lilian Tschan (Bundesmi-

#ZPEurope
PEOPLE
CHANGE
THINGS
Cologne
10 - 12 Sept.
2024

LILIAN
TSCHAN
CARMEN-MAJA
REX
INGA
DRANSFELD-HAASE
REINER
STRAUB

nisterium für Arbeit und Soziales), Carmen-Maja Rex (Heidelberg Materials), Inga Dransfeld-Haase (Bundesverband der Personalmanager:innen) und Reiner Straub (Personalmagazin/haufe.de) wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Herausforderungen, die Deutschland heute prägen. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht die Frage, welche konkreten Maßnahmen Unternehmen und das Personalmanagement ergreifen, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Zukunftstrends der Personalbranche

„Ob neue Arbeits- und Denkweisen, auch in Bezug auf Corporate Health, kreative Organisationsstrukturen oder Technologien wie KI, es sind die Menschen im Business, die Innovation und Wandel schaffen“, sagt Martina Hofmann, ZP Chief Marketing & Communications Officer. Und weiter: „Digitalisierung und Transformation sind nicht nur Buzzwords, sondern entscheidende Themen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Die Zukunft Personal Europe unterstützt Unternehmen konkret dabei, diese Veränderungen zu verstehen und zu nutzen.“

Programm-Highlights

Vielfältige dialogische Formate mit konkretem Mehrwert wurden 2024 neu geschaffen: An der ZP-Thesen-Theke sprechen HR-Expert:innen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor. Ebenso neu ist die ZP-Experten-Sprechstunde, zu welcher sich HR-Expert:innen aus dem ZP-Umfeld zu konkreten Fragestellungen und zur Problemlösung für ein Coaching vor Ort buchen lassen.

Renommierte Expert:innen referieren über die Bedürfnisse und Lösungen im Personalwesen, zum Beispiel:

- *Laura Bornmann*, New Work & Leadership Ambassador und LinkedIn Top Voice: „The future of work is a matter of being human“;
- *Carmen-Maja Rex*, Global Head of HR bei Heidelberg Materials AG und Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Personalführung;



- *Verena Pausder*, Vorstandsvorsitzende des Startup-Verbands, Expertin für Digitale Bildung und Co-Gründerin des FC Viktoria Berlin;
- *Dr. Stefan Frädrich*, Arzt, Bestsellerautor und Gründer von Greator;
- *Silvia Wiesner*, Leadership Advisory bei Egon Zehnder, Young Global Leader @World Economic Forum, Executive Committee Member der European Women on Boards.

Fotos: © Zukunft Personal 2024

QUELLE: CloserStill Media Germany GmbH, www.messe.org

Zukunft Personal Europe

10. und 11. September | 9.00 bis 17.30 Uhr
12. September | 9.00 bis 17.00 Uhr
Halle 4/5, Koelnmesse

Exklusiv für HR Performance-Leser:innen Tickets für Ihren Messebesuch

Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein Ticket für den Besuch zu Europas Leitmesse im Personalmanagement: Einfach QR-Code scannen und Ticket im Webshop einlösen.



Kontaktdaten:

CloserStill Media Germany GmbH
Theodor-Heuss-Anlage 2
68165 Mannheim
E-Mail: info@messe.org
www.zukunft-personal.com

Bremer Rechenzentrum GmbH



b | r | z

Herr Stephan Flörke
 Universitätsallee 5
 28359 Bremen
 Tel.: 04 21/2 0152-34
 E-Mail: stephan.floerke@brz.ag
 www.brz.ag

Halle: 4.2
Stand: J.15
Ansprechpartner: Stephan Flörke

Das Bremer Rechenzentrum (kurz: BRZ) ist seit 50 Jahren professioneller Partner für IT-Lösungen und Services rund um die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Personalmanagement. Unser Anspruch ist es, die komplexen HR-Prozesse unserer Kunden möglichst einfach und effizient zu gestalten.

Unser Serviceangebot ist auf eine Vielzahl von Anforderungen abgestimmt: Personalabrechnung im Teil- und Full-outsourcing, Personalmanagement, Personalkostenplanung, Digitale Personalakte, Meldemanagement, Self-Services u. v. m. Das skalierbare Leistungspaket bietet Ihnen ein Maximum an Flexibilität zu marktgerechten Preisen. Dabei unterstreichen individuelle Servicelevels die intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

In unseren zwei in Deutschland betriebenen, hochverfügbaren Rechenzentren werden Ihre sensiblen Daten nach aktuellen Datenschutzrichtlinien vorgehalten. Unsere hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards werden durch regelmäßige Zertifizierungen belegt.

dormakaba Deutschland GmbH

dormakaba 

DORMA Platz 1
 58256 Ennepetal
 Tel.: 0 23 33/7 93-0
 E-Mail: marketing.de@dormakaba.com
 www.dormakaba.de

Halle: 4.2
Stand: H.52
Ansprechpartner: Wolfgang Blender

dormakaba präsentiert integrierte Lösungen für die Zeiterfassung und Zutrittskontrolle für SAP und Workday. Vorgestellt wird die neue Terminalgeneration K7 für Zeit- und Betriebsdatenerfassung und Zutrittskontrolle sowie die einheitliche Softwareplattform B-COMM HCM für SAP- und Workday-Lösungen.

Die neuen Terminals 96 00 der neuen K7-Reihe unterstützen individuelle Arbeitszeitmodelle, erfüllen die spezifischen Bedürfnisse der Arbeitgeber und passen sich an verschiedene Anforderungen und Display-Designs an. Die Terminals sind flexibel, zukunftsfähig, einfach zu integrieren und nachhaltig. So arbeiten die robusten Terminals energieeffizient mit einem Näherungssensor. Nach ihrer langen Lebensdauer können sie repariert und recycelt werden.

B-COMM HCM bietet eine gemeinsame Plattform zur Anbindung an mehrere HCM- und ERP-Systeme, wie z. B. SAP, Workday, Oracle HCM und Peoplesoft, für die Zeit- und Datenerfassung. Die Lösung ist in das vorhandene System vollständig integriert.

GFOS mbH



Herr Mischa Wittek
 Am Lichtbogen 9
 45141 Essen
 Tel.: 02 01/61 30 00
 E-Mail: info@gfos.com
 www.gfos.com

Halle: 4.2
Stand: J.35
Ansprechpartnerin: Dr. Kerstin Kipper

Die GFOS mbH wurde 1988 gegründet. Heute sind wir ein international aufgestelltes Unternehmen in zweiter Generation und erwirtschaften einen Umsatz in zweistelliger Millionenhöhe. GFOS steht für innovative Softwarelösungen und ganzheitliche Ressourcenoptimierung in den Bereichen Workforce Management, Smart Manufacturing und Access Control sowie sichere und flexible Cloud Services und IT-Infrastructures.

Unsere Software ist modular aufgebaut und branchenunabhängig einsetzbar – sowohl in Großkonzernen als auch in kleinen und mittelständischen Betrieben. Gemäß unserem Slogan „Designing the Future of Work“ unterstützt GFOS mehr als 4.500 Kunden in 30 Ländern mit umfassenden Systemen und smarten Tools auf dem Weg zur Arbeit & Industrie 4.0.

HR4YOU AG



Herr Matthias Frisch
Breitenbacher Straße 12a
91320 Ebermannstadt
Tel.: 0 91 94/7 25 22-0, Fax: -20
E-Mail: sales@hr4you.de
www.hr4you.de

Halle: 4.2
Stand: J.36
Ansprechpartner: Matthias Frisch

Der HR4YOU-Stellenpool nutzt Job-Daten, um die Personaldienstleistung zu revolutionieren. Mit über zwei Millionen Stellenangeboten, Filtern und Automatismen beschleunigt er die Kandidatenplatzierung und unterstützt den Vertrieb. Eine integrierte Firmendatenbank erleichtert die Kontaktaufnahme mit den richtigen Ansprechpartnern. Die von der KI aggregierten Daten ermöglichen Ihnen relevante Einblicke in die Arbeitsmarktentwicklung, wodurch Sie bei strategischen Entscheidungen gegenüber Ihrer Konkurrenz im Vorteil sind.

Unsere Stand-alone-Lösung informiert Sie über neue offene Angebote, versteht die Komplexität von Stellentiteln und inkludiert sinnvolle und ähnliche Bezeichnungen. Auf Basis von Lebensläufen lässt sich überdies nach passenden offenen Stellen suchen. Nutzen Sie daher den Stellenpool zur Vertriebsoptimierung und sparen Sie sich Zeit und Geld! Denn nur datenbasierte Tools sichern auf Dauer Ihren Erfolg in der hart umkämpften Personalbranche.

Interesse? ► stellenpool@hr4you.de

XFT GmbH



XFT.
Experten für
Information.

Herr Harald Mayer
Altrottstraße 31
69190 Walldorf
Tel.: 0 62 27/5 45 55-0
E-Mail: vertrieb@xft.com
www.xft.com

Halle: 4.2
Stand: J.16
Ansprechpartner: Harald Mayer

Von A wie Arbeitsvertrag bis Z wie Zeugnis: alle Dokumente, Informationen und Prozesse rund um das Personalmanagement an einer Stelle vereint. Ganz gleich, ob Sie SAP H4S4 nutzen, SAP SuccessFactors verwenden oder auf SAP ERP HCM setzen.

Mit den XFT-Produkten der XFT HCM Suite 4S4 können Sie ...

- alle Personalprozesse durchgängig steuern und beschleunigen;
- Personaldokumente zentral erstellen, verwalten und digital unterzeichnen;
- in Ihrer gewohnten SAP-Umgebung sicher auf alle Daten Ihrer Angestellten zugreifen;
- viel leichter alle rechtlichen Vorgaben einhalten, einschließlich der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO);
- Fragen zu Daten der Angestellten schneller und zuverlässiger beantworten.

Mit den Erweiterungen von XFT holen Sie schnellstmöglich deutlich mehr aus Ihrem bestehenden SAP-System heraus! Hier finden Sie unsere XFT HCM Suite 4S4 im Überblick: <https://www.xft.com/produkte/personalwesen/>

Besuchen Sie uns auf der ZPE24:
Halle 4.2, Stand J.16



Foto: MVProductions/stock.adobe.com

Digital durchstarten. Be flexible. Be better.

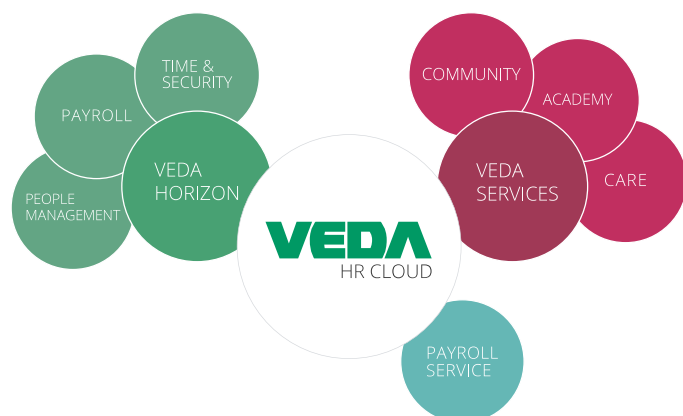
Wie entscheidend eine innovative HR-Abteilung zur Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens beitragen kann, hat die Vergangenheit gezeigt. HR hat den Stresstest teilweise bestanden: etablierte Verfahren gewandelt, vernetzte Kommunikation hergestellt, Prozesse automatisiert. Digitales HR-Leadership und Gestaltung der Unternehmenskultur sind die Aufgaben der Zukunft. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist in Sachen Digitalisierung allerdings noch Luft nach oben. Die Hürden, wie Investition und Manpower für die Umsetzung, sind hoch. Hier empfehlen wir die Beratung durch einen HR-Experten eines erfahrenen Softwareanbieters. Sie werden überrascht sein: So hoch sind die Hürden gar nicht.

VEDA berät Unternehmen jeder Größe und jeder Branche und bietet passende Software und Services für ein innovatives und kollaboratives HR-Management – immer im Blick: die individuellen Anforderungen eines Unternehmens. Eignet sich eine einzelne Lösung oder das Rundum-Sorglos-Paket oder kombinieren wir Softwarelösungen und Payroll Outsourcing?

Mehr als 1.200 Kundinnen und Kunden sind täglich mit unseren Produkten „on“, mit unseren Mitarbeitenden in direktem Kontakt oder nutzen unsere Services wie das Payroll Outsourcing. Wir verbinden HR-Entgeltabrechnung, Zeit und Zutritt, Recruiting, Personalentwicklung und Weiterbildung über unser Portal VEDA Horizon in der Cloud.

HR im Flow

Zielsetzung unserer Kunden ist es, wiederkehrende administrative Aufgaben zu automatisieren und zu minimieren, IT-Infrastruktur auszulagern und strategische Aufgaben wahrzunehmen. Mit diesem Fokus wurde das Portal **VEDA Horizon** entwickelt: einfach wie eine App zu bedienen und von jedem smarten Endgerät abrufbar. Nach Bedarf binden wir weitere Funktionalitäten wie Recruiting- oder Personalentwicklungsmodule sowie **VEDA Horizon Payroll** und **VEDA Horizon**



VEDA GmbH & Co. KG



Frau Raphaela Rose
Carl-Zeiss-Straße 14, 52477 Alsdorf
Tel.: 0 24 04/55 07-0
E-Mail: info@veda.net, www.veda.net

Zukunft Personal Europe 2024

Halle: 4.2 – Stand: F.08

Ansprechpartnerin: Frau Raphaela Rose

Time & Security an. Digitale Kommunikation über **Self- sowie Management-Services** geben Raum für wichtige HR-Themen.

Die Akten sind „on“

Alles an einem Ort und doch dezentral – unsere **revisions-sichere digitale Akte** inklusive Services zum Thema Scandienstleistungen schaffen Ordnung, Platz, Transparenz und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens.

Endlich flexibel

Durch die Nutzung unserer HR-IT-Infrastruktur im Rechenzentrum und in der Cloud gehen wir gemeinsam mit HR in die Zukunft. Technische Themen und Datensicherheit sind unser tägliches Doing. Der Trend zum **Payroll Outsourcing** ist und bleibt ungebrochen, da Fachkräftemangel sowie Komplexität permanent zunehmen – beruhigend für viele Kunden, wenn wir in Alsdorf und Leipzig mit unseren Mitarbeitenden tätig werden.

Ressourcen im Griff

Der Zeitplan unserer Kundinnen und Kunden ist unsere Passion. Durch den Ausbau verschiedener Servicekonzepte zum Consulting und Softwaretraining unterstützen wir immer dann, wenn es sich in den HR-Alltag integrieren lässt.

Networking ist Trumpf

Wir moderieren Ihre Fragestellungen und Anregungen zur HR-Software und angrenzenden Themen auf der **VEDA Community** Plattform. Die Community wächst permanent und wird für den Austausch unter HR-Mitarbeitenden genutzt.

Wir sind Aussteller auf der **Zukunft Personal Europe 2024** in Köln. Besuchen Sie uns an unserem **Messestand F.08 in Halle 4.2** und suchen Sie das unverbindliche Gespräch. Wir freuen uns auf Sie!

Ist die Bezahlung nach Zeit noch angemessen?

Unser Autor, der Zeitwirtschaftsexperte Guido Zander, Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung und einer der Top 40 HR-Köpfe, beleuchtet in seinem neuesten Beitrag, wann eine Zeiterfassung sinnvoll ist, wann man zur Vertrauensarbeit übergehen sollte oder eine flexible Arbeitszeit angezeigt ist.

Immer öfter lese ich auf LinkedIn oder in Artikeln, dass die Anzahl der Stunden pro Woche doch total egal wäre, schließlich käme es ja nur auf das Ergebnis an. Und wenn jemand seine Aufgaben in 30 Stunden erledigt hat, dann kann er oder sie nach Hause gehen und andere, die dafür 42 Stunden benötigen, die müssen dann eben noch bleiben. Deshalb sei Zeiterfassung sowieso letztes Jahrhundert und Vertrauensarbeitszeit ist das Maß der Dinge. Und jetzt kommt auch noch das „blöde“ EuGH-Urteil, das das letzte Jahrhundert zementieren möchte.

Mit Urlaub, aber das ist populistisch und absolut undifferenziert. Und wie immer bei Populismus, ist zwar ein Kern Wahrheit dabei, aber eben stark vereinfacht. Wobei der Inhalt dieser Beiträge eher aus Unwissenheit, denn aus böser Absicht geschrieben werden, stammen sie doch meistens von Coaches, Beratern oder generell Wissensarbeitern, die im Homeoffice ihre Arbeitszeit sehr flexibel gestalten können und selten ein Industrieunternehmen von innen gesehen haben. Und genau das ist teilweise auch das Problem, weil sehr selten über den eigenen Tellerrand geschaut wird. Denn ob Zeit oder Ergebnis die bessere Einheit ist, um ein Gehalt zu ermitteln, hängt schlichtweg von der Tätigkeit ab. Sehen wir uns dazu unterschiedliche Tätigkeiten an.

Kreativarbeit ist wenig zeitabhängig

Ein hochtalentierter Kreativkopf kann in einer Stunde mehr Ideen generieren als 20 Unkreative gemeinsam in 40 Stunden. Und die besten Ideen kommen womöglich morgens unter der Dusche oder abends im Bett. Diese Beispiele zeigen klar auf, dass Arbeitszeit in diesem Bereich tatsächlich schwierig zu fassen ist. Aber wenn wir die Arbeitszeit außer Acht lassen, was wäre dann die Basis für eine Vergütung?

Die Anzahl von Ideen ist wohl auch schwierig zu bemessen. In Event- oder Marketingagenturen könnte es der aus den Ideen resultierende Umsatz sein, dann müsste man allerdings auch klare

Kausalzusammenhänge definieren können, was ggf. nicht immer möglich ist. Einfacher ist dies im Vertrieb.

Vertriebsarbeit ist eine Mischung aus Zeiteinsatz und Talent

Talentierte Vertriebsmitarbeitende können in durchschnittlichen 30 Stunden mehr Umsatz generieren als andere in 50 Stunden. Genau deshalb gibt es bei Vertriebsmitarbeitenden sehr oft Provisionssysteme, um diese am Erfolg zu beteiligen. Die Arbeitszeit spielt auch hier oft nur eine untergeordnete Rolle.

Aber selbst hier ist eine zeitliche Komponente nicht ganz zu vernachlässigen. Vertriebsmitarbeitende, die 40 Stunden arbeiten, werden in der Regel mehr Umsatz machen als solche, die nur 20 Stunden arbeiten.

Was ist das Ergebnis bei Lokführer:innen und Busfahrer:innen?

Lokführende mit 40 Stunden Wochenarbeitszeit werden im Ergebnis mehr Kilometer zurücklegen als andere in 30 Stunden. Die Arbeit besteht aus



der Abdeckung einer Zeitstrecke, in der ein Zug oder ein Bus von A nach B bewegt werden soll, und das idealerweise innerhalb eines vorgegebenen Fahrplans. Eine Produktivitätssteigerung in Form einer höheren Geschwindigkeit, um die gleiche Strecke in kürzerer Zeit zurückzulegen, bringt also nichts oder ist sogar gefährlich.

Das ist auch der Grund, warum z. B. eine 4-Tage-Woche mit reduzierter Arbeitszeit volkswirtschaftlich den Fachkräftemangel vergrößert, weil die zusätzlich benötigten Lokführer:innen an anderer Stelle fehlen. Es bleibt also nur eine Bezahlung nach Zeit übrig, die idealerweise durch eine Zeiterfassung automatisiert ist.

Was ist das Ergebnis bei Pflegekräften?

Ähnliches gilt bei Pflegekräften. Sie decken eine Zeitspanne ab, in der sie im Krankenhaus sein müssen, unabhängig davon, wie viel Patienten gerade auf der Station sind. Natürlich gibt es auch hier oft eine bedarfsabhängige Planung, aber eine Mindestbesetzung ist unabhängig davon nötig. Und wenn richtig viel zu tun ist, müssen oft Überstunden geleistet werden, weil eben die normale Zeit nicht reicht, wie z. B. während der Corona-Pandemie, aber auch sonst oft im Arbeitsalltag. Und dann sollten diese zusätzlichen Zeiten bezahlt werden.

Man stelle sich nur einmal vor, die Pflegekräfte hätten während der Pandemie Vertrauensarbeitszeit gehabt. Jenseits des Klatschens wäre dann überhaupt nichts mehr übrig geblieben. Und um Überstunden auszuzahlen oder abzufeiern, müssen sie erfasst werden, und es muss eine zugrunde gelegte Sollarbeitszeit geben. Könnten Pflegekräfte auch am Ergebnis gemessen werden? Also z. B., wie viele Patienten sie pro Schicht betreut, verarztet etc. haben. Das hieße aber auch, dass es weniger Geld gäbe, wenn wenige Patienten da sind – denn auf die Menge an Patienten haben die Pflegenden keinen Einfluss. Außerdem bin ich mir nicht sicher, ob ich in einem Krankenhaus liegen möchte, in dem es einen monetären Anreiz gibt, möglichst wenig Zeit je Patient aufzubringen.

Empfang: Besucherabfertigung im Akkord?

Dann gibt es noch Tätigkeiten wie beispielsweise am Empfang, der einfach nur besetzt sein muss, egal ob hier 3 oder 30 Leute am Tag kommen. Auch hier gilt: Auf die Menge der Besucher hat niemand am Empfang Einfluss. Was wäre genau

das Ergebnis, an dem die Mitarbeitenden gemessen werden sollen?

Wie misst man Leistung im Controlling oder in der Personalabteilung?

Schwieriger wird es in rein administrativen Bereichen. Sehen wir uns als Beispiel eine Personalabteilung an. Hier gibt es klar quantifizierbare Aufgaben wie z. B. die Anzahl der durchzuführenden Lohnabrechnungen, die Anzahl der Bewerber etc. Andererseits gibt es zu besetzende Zeitstrecken für Anfragen von Beschäftigten und Projektarbeit bzw. idealerweise auch strategische Arbeiten. Hier gibt es definitiv einen Zusammenhang zwischen eingesetzter Zeit und erzieltm Output. HR-Mitarbeitende in 35 Stunden werden mehr abarbeiten als in 20 Stunden.

Dennoch sind administrative Bereiche durchaus sehr gut für Vertrauensarbeitszeitsysteme geeignet, da es in der Tat oft nicht darauf ankommt, ob man eine Arbeit in 36 oder 40 Stunden schafft, solange man sie schafft. Dennoch muss man eine Ahnung davon haben, was üblicherweise in z. B. 40 Stunden zu schaffen ist, um die Arbeitsmenge für eine Teilzeitkraft von 20 Stunden sinnvoll bemessen zu können.

Hat man in der Produktion Einfluss auf den Output?

Das kommt darauf an ... Auch im produzierenden Gewerbe haben Beschäftigte in einer getakteten Fertigung nur bedingt Einfluss auf die Output-Menge, und auch hier geht es darum, dass für eine bestimmte Zeitstrecke eine Maschine bedient werden muss. Natürlich gibt es auch oft Einzelarbeitsplätze, an denen man sehr wohl Einfluss auf die produzierte Menge hat und hier könnte man tatsächlich die Bezahlung am Ergebnis festmachen.

Wer mehr produziert, erhält auch mehr Geld

Das gab es übrigens schon mal. Das nennt sich Akkordlohn und wurde aus guten Gründen abgeschafft. Denn nicht selten gab es qualitative Mängel oder die Beschäftigten haben sich selbst überfordert. Als Ersatz dafür kamen dann die Leistungslohnsysteme, in denen gemessen wird, inwieweit eine Überperformance über einem geforderten Normal vorliegt. Aber selbst hier ist man von Einzelprämien wieder abgekommen und hat auf Gruppenprämien umgestellt, weil Einzelprämien den Egoismus und nicht die Teamarbeit

gefördert haben. Abgesehen davon haben Gruppenprämien auch einen sozialen Charakter.

Mitarbeitende mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit können am Erfolg der Gruppe partizipieren, allerdings gilt dann eben nicht mehr der Erfolg des Einzelnen. Andererseits ist bei Gruppenprämien der Administrationsaufwand oft so hoch, dass dieser selten durch die erhöhte Performance ausgeglichen und schon gar nicht überkompensiert wird. Nicht selten sind die Vorgaben so angesetzt, dass die Leistung fast immer überboten wird, sodass es keinen Mehrwert gegenüber einer festen Pauschale gibt.

Was ist die Basis für einen Leistungslohn?

Eine Sollproduktivität, die eine eingesetzte Arbeitszeit zu einem erzielten Ergebnis bewertet. Aber selbst, wenn Leistungslöhne eine höhere Performance nach sich ziehen, können sie nur ermittelt werden, wenn eine Sollproduktivität definiert wird.

Um diese Sollvorgabe zu ermitteln, muss man die Zeiten erfassen, die benötigt wurden, um einen Output zu erzielen. D. h. hier ist nicht nur eine Zeiterfassung, sondern oft zusätzlich sogar eine Betriebsdatenerfassung nötig. Vertrauensarbeitszeit sieht definitiv anders aus.

Eine Wochenarbeitszeit ist die Basis für Teilzeit

Wie bereits aufgeführt, ist es in vielen Jobs nicht möglich, Leistung an einem klar quantifizierbaren Ergebnis zu messen. Wenn dies nicht möglich ist, woran soll man dann festmachen, wenn jemand nur noch drei Tage pro Woche arbeitet oder 20 Stunden?

Und selbst wenn ein Ergebnis quantifizierbar ist, muss man erst mal ermitteln, was denn eine Normleistung für z. B. 40 Stunden wäre, um dann eine Erwartungshaltung formulieren zu können, was normalerweise in der reduzierten Arbeitszeit zu erbringen ist.

Fazit

Eine reine Bemessung einer Leistung ausschließlich an einem Ergebnis hört sich erst mal schön an, ist aber faktisch bei den meisten Tätigkeiten nicht möglich und wäre an vielen Stellen sogar kontraproduktiv und auch unsozial. Umgekehrt ist auch eine reine Bemessung der Arbeitsleistung nur an der erfassten Arbeitszeit ebenfalls



bei vielen Tätigkeiten nicht ausreichend, weil es im Extremfall dazu führt, dass man Arbeitszeit nur absitzt.

Es braucht also bei vielen Tätigkeiten eine Mischung aus Arbeitszeiterfassung und einem erwartbaren Ergebnis innerhalb dieser Arbeitszeit. Und dann gibt es Tätigkeiten, wie z. B. Kreativjobs, administrative Tätigkeiten, Vertriebstätigkeiten, bei denen Vertrauensarbeitszeit eine sehr gute Lösung sein kann.

Bei anderen Tätigkeiten ist Zeiterfassung wiederum sehr sinnvoll – in der Pflege, bei Lokführern, in der Produktion usw. Und auch wenn man Zeiten erfasst, kann Arbeitszeit extrem flexibel gestaltet werden. Vertrauensarbeitszeit ist per se weder immer gut und noch ist Zeiterfassung per se immer schlecht oder umgekehrt. Beides kann gut oder schlecht gestaltet sein.

Alle, die schon einmal im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeit gearbeitet haben, die als Mehrarbeitsauszahlungsvermeidungssystem gedacht war, wissen, was ich meine. Lasst uns daher die unsägliche Diskussion des „entweder – oder“ beenden und feststellen, dass ein „sowohl – als auch“ je nach Tätigkeit extrem sinnvoll ist.

GUIDO ZANDER
ist Geschäftsführender
Partner der SSZ Beratung
und einer der
Top 40 HR-Köpfe.



Zeitwirtschaft


GFOS mbH

Herr Mischa Wittek
Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
Fax: 02 01/61 93 17
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

Interflex Datensysteme GmbH

Epplestraße 225 (Haus 3)
70567 Stuttgart
Tel.: 07 11/13 22-0
E-Mail: interflex.info@allegion.com
www.interflex.com

1. Name des Produkts	GFOS.Workforce Management	IF-6040
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	> 200	500
3. Wir bieten an		
- Software	✓	✓
- Cloud	✓	✓
- Implementierung	✓	✓
- Erfassungs-Terminals	✓	✓
- Beratung	✓	✓
- Sonstige	Schulungen, Webinare, Support	Schulung, Support, Customizing
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Kalender	✓	✓
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen	✓	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓	✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Zeitkontenstand, Anwesenheit	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	SAP, ADP/PAISY, Sage, P&I LOGA, HR Access, VEDA, Exact, DATEV, BRZ sowie zu weiteren L+G-Systemen	Anpassbare Schnittstellen, z.B. zur Übergabe an DATEV, ADP, LOGA etc.
4.8 Employee Self Service		
- Urlaubsantrag	✓	✓
- Korrekturbuchungen	✓	✓
- Online-Auskünfte	✓	✓
- Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
- Relevante Daten	✓	✓
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
- Protokollierung	✓	✓
- Zugangüberwachung	✓	✓
- Alarmmeldung	✓	✓
- Videoüberwachung	✓	✓
6.1 Technische Grundlagen		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	ja	✓
6.2 Mobile Handling		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige		Standard HTML 5
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Unix, Linux	Windows
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	hardwareunabhängig; u.a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	freie Anbindung von 3rd-Party-Zeiterfassungsgeräten über offene Schnittstellen möglich
6.5 Zeitdatenerfassung über		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation	✓	✓
- Mobile Erfassungstationen	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
- Magnetleser	✓	✓
- Barcode	✓	✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	BDE, Kantinendaten, Tankdaten, Reisekosten, Personaleinsatzplanung, MES	Personaleinsatzplanung, Kostenmanagement, eAU direkt, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement
7. Referenzkunden	VILSA-BRUNNEN Otto Rodekohl GmbH, ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG, Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG	Referenzen auf interflex.com

Zeitwirtschaft






Peras GmbH
Herr Clemens Hennige
Dieselstraße 5
76227 Karlsruhe
Tel.: 07 21/62 73 78-700
E-Mail: vertrieb@peras.de
<https://peras.de/>



plano solutions gmbh
An der Schloßmauer 2c
98693 Ilmenau
Tel.: 0 36 77/68 97 87-0
E-Mail: vertrieb@plano-wfm.com
www.plano-wfm.com

1. Name des Produkts	ATOSS Staff Efficiency Suite	plano Workforce Management
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	280	100
3. Wir bieten an		
- Software	✓	✓
- Cloud	✓	✓
- Implementierung	✓	✓
- Erfassungs-Terminals	✓	✓
- Beratung	✓	✓
- Sonstige	Schulungen, Support	Schulungen und Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Kalender	✓	✓
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen	✓	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓	✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	PAISY, SAP HCM	PAISY, SAP HCM, KIDICAP etc.
4.8 Employee Self Service		
- Urlaubsantrag	✓	✓
- Korrekturbuchungen	✓	✓
- Online-Auskünfte	✓	✓
- Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
- Relevante Daten		✓
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
- Protokollierung		✓
- Zugangsüberwachung		✓
- Alarmmeldung		✓
- Videoüberwachung		✓
6.1 Technische Grundlagen		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich	möglich
6.2 Mobile Handling		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige		
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Unix	Windows
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	dormakaba, Datafox	Anbindung aller Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals möglich (z.B. Interflex, Datafox etc.)
6.5 Zeitdatenerfassung über		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation	✓	✓
- Mobile Erfassungsterminals	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
- Magnetleser	✓	✓
- Barcode	✓	✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	Personaleinsatzplanung	Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden	Referenzen gern auf Anfrage	KMU und Konzernunternehmen aller Branchen, Details auf Anfrage

Zeitwertkonten

	 Allianz	 Deka	 FORESIGHT
	Allianz Lebensversicherungs-AG Herr Sven Beste Reinsburgstraße 19 70178 Stuttgart Tel.: 07 11/6 63-25 70 E-Mail: sven.beste@allianz.de www.allianz.de/zeitwertkonto	DekaBank Deutsche Girozentrale Herr Michael Schilling Große Gallusstraße 14 60315 Frankfurt Tel.: 01 51/52 86 35 17 E-Mail: michael.schilling@deka.de www.deka-zeitdepot.de	Foresight GmbH Wilhelmstraße 53 49808 Lingen Tel.: 05 91/13 28 20 90 E-Mail: info@foresight.gmbh www.foresight.gmbh
1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?			
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung		✓	✓
– eigene Berater	Wir koordinieren die Einführung.	Wir begleiten die Einführung.	✓
– Einbindung von Partnern:		Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien	
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten		✓	✓
– eigene Verwaltungssoftware	Verw. d. Rückdeckung; k. Anwartschaftsverw.	✓	
– über externe Partner:	erprobte Schnittstellen zu Anwartschaftsverwaltern bei kollektiver Rückdeckung		Wir vertrauen auf die Zusammenarbeit mit der msg-life.
2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)			
– nur eigene Produkte	✓		
– auch fremde Produkte		✓	✓
– Investmentfonds		✓	✓
– Versicherungen	✓		
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)			
3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten			
Welches Modell?	✓	✓	✓
	Treuhandmodell (Allianz CTA oder externes CTA) bei Einzel- und kollektiver Rückdeckung; Verpfändung bei Einzelrückdeckung	doppelseitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhänder- und Sicherungsvertrag); Treuhänder: DekaTreuhand GmbH	Durch insolvenzgeschützte Konten bei einem unabhängigen Treuhänder, IWW Pension Trust e.V.
4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung			
Welche?	✓	✓	✓
	umfassende individuelle Unterstützung vor Ort und/oder virtuell (z.B. Beratung, Präsentationen, Freistellungsrechner auf https://zeitwertkonto.firmenonline.de)	HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterveranstaltungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN	Präsentationen, Vorträge, Begleitmaterial als Digital- und/oder Printversion, Einzelberatungen durch unsere Fachberater
5. Es gibt eine Standardlösung			
Welche?	✓	✓	✓
	Die Einzelrückdeckung mit Verpfändung spielt eine zentrale Rolle. Vorteil: keine weiteren Kosten für die Anwartschaftsverwaltung und die Insolvenzversicherung.	Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH	Es gibt nur ein festgelegtes Kostenmodell. Wir schätzen die Zusammenarbeit mit AG und Betriebsräten, daher sind unsere Lösungen individuell.
6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?			
– laufend Euro/pro Jahr	keine, nur Kosten der Rückdeckungsvers.	individuell nach Absprache	auf Anfrage
– einmalige Einrichtungskosten	keine	1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.	auf Anfrage
7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?			
	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV	ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.	ja, zu allen gängigen Personalsystemen
8. Wir bieten ein Web-Portal an			
– für Arbeitgeber	✓	✓	✓
– für Treuhänder	✓	entfällt, da selbst Treuhänder	✓
– für Arbeitnehmer	✓	✓	✓
9. Referenzkunden			
	können auf Anfrage gern benannt werden	auf Anfrage	benennen wir gern bei direkter Anfrage; KMU bis Konzerngröße
10. Bemerkungen			
	Die Allianz Zeitwertkonten bieten eine Produktlösung (modular oder als Komplettlösung) zur Rückdeckung von Langzeitkonten und/oder Altersteilzeit für Klein-, mittlere und Großunternehmen.	Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl	Wir sind keine Versicherung, und durch das Foresight-Prinzip, bestehend aus einem Treuhänder, einem Anleger und einem Verwaltungsdienstleister, haben wir sichergestellt, dass die Sparguthaben der Arbeitnehmer geschützt bleiben. Vereinbaren Sie einfach einen Termin, und wir informieren Sie unverbindlich.

Zeitwertkonten

PensExpert

PensExpert GmbH
Herr Christian Wiecha
Rudolf-Diesel-Straße 24
64625 Bensheim
Tel.: 0 62 51/8 27 56-0
E-Mail: christian.wiecha@pensexpert.de
www.pensime.de

1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?	
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung	✓
– eigene Berater	✓
– Einbindung von Partnern:	arbeitsrechtliche Beratung durch PensLegal GmbH
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten	✓
– eigene Verwaltungssoftware	✓
– über externe Partner:	Zusammenarbeit nach Abstimmung möglich
2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)	
– nur eigene Produkte	✓
– auch fremde Produkte	✓
– Investmentfonds	✓
– Versicherungen	✓
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)	ETFs, Bankkonten, Avale
3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten	
Welches Modell?	✓ Treuhandmodell (CTA) als Sicherungs- und Verwaltungstreuhandvertrag inkl. Insolvenzsicherheitsgutachten
4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung	
Welche?	✓ Onlinerechner www.my-PensTime.de , Flyer, ZWK-Video, Gruppenpräsentationen, bei Bedarf Einzelgespräche sowie Onlinezugang
5. Es gibt eine Standardlösung	
Welche?	✓ Onlineplattform PensTec als webbasiertes Tool für Unternehmer und Mitarbeiter inklusive der Insolvenzsicherung mittels Treuhandmodell PensTrust e.V.
6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?	
– laufend Euro/pro Jahr	individuell, nach Absprache
– einmalige Einrichtungskosten	1.000 Euro einmalig für die Kontenführung
7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?	
	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV.
8. Wir bieten ein Web-Portal an	
– für Arbeitgeber	✓
– für Treuhänder	✓
– für Arbeitnehmer	✓
9. Referenzkunden	
	auf Anfrage
10. Bemerkungen	
	Komplettlösung inkl. – Beratung zu Kap.-Anlage (Fonds & Versicherung gleichz. nutzbar) – verbindl. Rechtsberatung durch PensLegal – Onlineplattform mit Einzelzugängen – unabhängig von der Auswahl der Anlagemodelle – auch bAV/ATZ-Sicherung – erste Mittelstandstreuhand inkl. Gutachten von Großkanzlei



Professionelle Zutritts- und Zufahrtssteuerung für betriebsfremde Personen

Unser Autor, Dipl.-Ing. Werner Störmer, Spezialist für die Themen Zutritt und Kontrolle, zeigt in seinem neuesten Beitrag auf, wie ein professionelles Besucher- und Lieferverkehr-Management im Unternehmen installiert werden kann.

Während bei Sicherheitskonzepten meist die Innenbereiche der Firmengebäude mit ihren Mitarbeitern im Fokus stehen, wird der Außenbereich oft vernachlässigt: Der Lieferverkehr oder Besucher bewegen sich manchmal ungehindert auf dem Werksgelände. In vielen Firmen ist zwar eine Zutrittssteuerung für die Mitarbeiter installiert, aber Besucher und Lieferanten bleiben dabei unberücksichtigt.

Je nach Branche werden die Sicherheitsansprüche unterschiedlich gehandhabt, aber die Anwesenheit fremder Personen und Fahrzeuge auf dem Gelände bedeutet ein grundsätzliches Sicherheitsrisiko. Abhilfe schafft ein professionelles Besucher- und Lieferverkehr-Management, das sich perfekt nach den Wünschen und Bedürfnissen des Anwenders parametrieren und gestalten lässt.

Betriebliche Sicherheitslücke bei manueller Zutrittsprüfung

Informationen über steigende Wirtschaftskriminalität und -spionage, Vandalismus und Sabotage, Terrorismus, Einbruch, Diebstahl bis hin zur Brandstiftung verdeutlichen den erforderlichen Bedarf an elektronischer Zutritts- und Zufahrtssteuerung mit Besucher- und Lieferverkehr-Management. Antiquierte, manuelle und ineffiziente Prozesse und veraltete Sicherheitssysteme sind noch anzutreffen. Um den Zutritt zu Betriebsgebäuden und die Zufahrt zum Werksgelände von unbefugten Personen zu verhindern, müssen Identitäten von Betriebsfremden und Fremddienstleistern zweifelsfrei überprüft werden.

In der Praxis erfolgt dies oftmals nur durch eine visuelle Prüfung, die keinen zuverlässigen Identitätsabgleich ermöglicht. Dies stellt eine enorme Sicherheitslücke dar, da das menschliche Auge von Natur aus nicht in der Lage ist, Ausweisdokumente (z. B. Personalausweis, Führerschein) auf

ihre individuellen Echtheits- und unsichtbaren Sicherheitsmerkmale zu überprüfen.

Nicht alle Besucher, die sich anmelden, sind wirklich im Unternehmen willkommen, gerade in Zeiten verschärfter Sanktionsbestimmungen muss gewissen Personenkreisen der Zutritt untersagt werden. Unternehmen sollten also bei ihren Lieferanten sicherstellen, dass sie nur mit Firmen und Personen zu tun haben, die den Verordnungen des EU-Sicherheitsrats entsprechen.

Das Besuchermanagement kann den automatischen Abgleich gegen aktuelle Sanktionslisten und die Ausgabe von Warnmeldungen bei Treffern übernehmen. Ein Besuchsvorgang wird in solchen Fällen abgelehnt werden. Über die Software werden Besuchsvorgänge zunächst von Mitarbeitern vorangemeldet und automatisch geprüft. Der anschließende Workflow sorgt für einen stringenten Genehmigungsprozess. Beispielsweise müssen externe Teilnehmer einer Schulung vom zuständigen Schulleiter bestätigt werden, bevor sie das Haus betreten dürfen. Fehlt diese Genehmigung, darf die Pforte Besucher nicht registrieren.

Schwachstelle Mensch und kriminelle Besucher

Besonders heimtückisch und einfallsreich kann die List mancher Krimineller sein. Oft wird von Mitarbeitern „in bester Absicht“ ein Besucher an der Pforte mit in die Firma genommen, weil der Unbekannte angibt, einen Termin mit Frau oder Herrn X zu haben. Dies kann durch Installation einer Vereinzelungsanlage, abhängig vom Schutzgrad ggf. auch mit Videoüberwachung, an der Zutrittsstelle vermieden werden.

Aber auch Drehkreuze lassen sich überwinden, indem ein Zutrittsberechtigter, nach Passieren der Zutrittsstelle, seinen Ausweis über das Dreh-

kreuz/den Zaun an den Wartenden reicht. Soweit das Zutrittssystem keine Wiederhol Sperre hat, könnte diese Person mit dem doppelt genutzten Ausweis die Zutrittsstelle passieren. Abhilfe schafft hier die Zutrittswiederholkontrolle. Diese verhindert mehrfache Zutritte in einer Richtung mit einem Ausweis am selben Leser innerhalb einer definierten Zeit. Fehlen die aufgeführten Schutzmaßnahmen, kann sich eine Person in geschützten Bereichen frei bewegen und kriminelle Handlungen ausführen.

Nicht selten werden für die häufige Frequentierung von Zutrittsstellen oder beim Warentransport die Türen über einen Keil auf Daueröffnung gestellt. An dieser Stelle kann dann auch der ungebetene Besucher passieren. Eigentlich muss das Zutrittssystem hier eine Türüberwachung gewährleisten. Über Ein- und Ausgangskontakte wird die Tür auf Zustand offen, geschlossen oder verschlossen und maximale Offenzeit überwacht. Bei Veränderung des Sollzustandes oder Zeitüberschreitung wird Alarm ausgelöst. Das verhindert, dass Türen aus Bequemlichkeit offenstehen.

Zusätzlich fehlt es oft an der Wachsamkeit der Mitarbeiter bei unbekanntenen Personen im Umfeld Ihres Arbeitsplatzes. Gehen wir zu jemandem auf unserem Flur, den wir dort noch nie gesehen haben, und fragen ihn, was er hier macht? Nur sehr selten! Externe, wie Kunden, Handwerker oder das Putzkommando – sie alle bewegen sich meistens frei im Betrieb.

Bedürfnisse von Besuchern und Lieferanten beachten

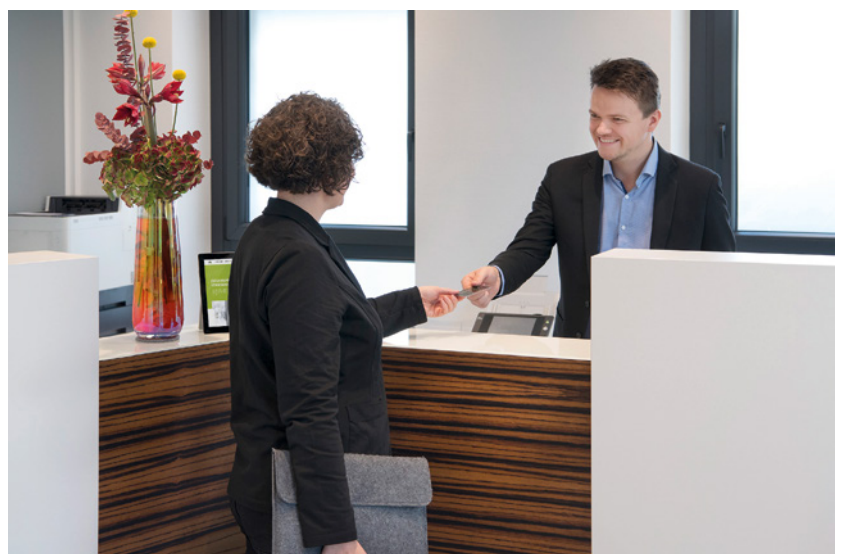
Wie Besucher im Unternehmen empfangen und begrüßt werden, zeigt, wie sehr sie den Gast schätzen. Wichtig ist dabei ein besetzter und gut organisierter Empfang und wie das Personal auf den Besucher wirkt: unfreundlich, überlastet, professionell oder unsicher? Der Empfang ist die Visitenkarte des Unternehmens. Hier entsteht bei Besuchern der erste Eindruck, und das Unternehmen kann sich professionell und kompetent präsentieren.

Ein gutes Besucher- und Lieferverkehrmanagement beginnt bereits bei der Terminabsprache und der Übermittlung aller Informationen zur Anfahrt. Damit wird alles Notwendige geregelt, von der Anmeldung über Web Client, die Ausgabe und Rücknahme von Besucherausweisen mit dem gewünschten Zutrittsprofil bis hin zur Zuweisung eines Besucherparkplatzes. Soweit es Besonderheiten im Umfeld der Firma gibt, kann eine Wegbeschreibung nützlich sein.



Mit einer Vereinzelungsanlage wird der Zutritt von Personen gesteuert. (Foto: PCS Systemtechnik)

Da alle geplanten Besuche schon vorab im System verfügbar sind, hat das Empfangspersonal jederzeit einen aktuellen Überblick darüber, welche Besucher demnächst erwartet werden. Trifft ein solcher vorangemeldet ein und kann seine Identität nachweisen, so kann der Besucherausweis direkt ausgedruckt werden. Außerdem erhält er ein vorbereitetes, farblich auffälliges Namensschild als Kennzeichnung für die Belegschaft: „Dies ist ein Gast unserer Firma. Bitte sich entsprechend höflich verhalten und bei Bedarf Hilfe bzw. Unterstützung zur Findung des Gesprächspartners anbieten.“ Dieser Ablauf entlastet nicht nur das Personal am Empfang, sondern gibt auch dem Besucher das Gefühl, willkommen zu sein. Wartezeiten am Empfang werden so deutlich reduziert.



Der erste Eindruck zählt: professioneller und freundlicher Besucherempfang.

In mittleren bis großen Firmen erhält man eine Werksskizze, auf der dann der Zielort vermerkt wird. Abhängig von der Größe des Betriebsgeländes kann der Weg zum Gesprächspartner recht lang sein. Insbesondere für Vertriebler, die oft noch Demogeräte und ein Notebook dabei haben, kann der Gang über weite Strecken und durch Treppenhäuser beschwerlich werden. Der Empfang informiert den Gesprächspartner im Haus über die Ankunft seines Gasts. Danach erfolgt ein Eintrag in die Gästeliste, wie lange der Besuch ungefähr dauert. Anschließend wird der Gast aus dem vorher zugewiesenen Wartebereich abgeholt und sicher zum Besprechungsort geführt.



Hands-free Zufahrtskontrolle mit Kennzeichenerkennung ist komfortabel und bringt den Mehrwert der Parkplatzüberwachung. (Foto: PCS Systemtechnik)

Besucher verzeihen zwar den einen oder anderen Empfangsfehler. Aber grobe Missachtung von Bedürfnissen (z. B. Parkplatzzuordnung, besetzter und freundlicher Empfang, Bewirtung etc.) kann negative Folgen nach sich ziehen. Wer z. B. Lieferanten herablassend behandelt, der wird im Engpassfall sicher nicht als Erster beliefert. Soweit keine freien Besucherparkplätze zur Verfügung gestellt wurden oder keine Zufahrtsberechtigung zum Firmenparkplatz besteht, entsteht für den Besucher der erste Frust.

Sichere und transparente Abwicklung des Besucherverkehrs

Die Besucher- und Lieferverkehrsmanagement-Software – meist ein Zusatzmodul der Zutrittssteuerung – übernimmt für Pforte und Empfang alle administrativen Aufgaben. Gäste und externe Dienstleister werden vorangemeldet, für die

Dauer ihrer Anwesenheit registriert und alle Vorgänge rund um den Besuch werden dokumentiert. Dazu generiert das System eine Bestätigungsmail, die bereits Informationen wie Anfahrt oder Sicherheitsvorschriften enthalten kann. Falls gewünscht, werden passende Besprechungsräume über das System gebucht.

Mit eigens dafür vorgesehenen Masken erhalten Besucher, z. B. Handwerker, Lieferanten, Seminarbesucher, Spediteure etc., bestimmte räumliche und zeitliche Zutrittsrechte für ihren Ausweis zugewiesen. Ergänzend kann in der Kantine ein zusätzlicher Mittagsgast angemeldet und der Zutritt gewährt werden. Entsprechend wird nur zu ausgewählten Zeiten der Zutritt oder die Zufahrt zu bestimmten Werksbereichen gestattet.

Zusätzlich werden Informationen wie Besuchstag und -zeit, der Anlass des Besuchs und der Name des besuchten Mitarbeiters, Kontaktdaten des Besuchers im Zutrittssystem gespeichert. Wer welche Informationen einsehen und auswerten darf, wird dabei in der Regel über eine im System hinterlegte Berechtigung festgelegt. Für Gefahrensituationen und aus Sicherheitsgründen müssen Unternehmen wissen und vor allem nachvollziehen können, welche betriebsfremden Personen und Fahrzeuge sich wann und aus welchem Grund auf dem Werksgelände aufgehalten haben.

Ein Zusatzmodul zum Management des Lieferverkehrs vereint die Vorteile einer automatisierten Abwicklung, z. B. von Lieferanten, mit einer Dokumentation von Fahrzeugen auf dem Gelände. Dabei wird der gesamte Ablauf erfasst, von der Ankunft über die Einfahrt bis zur Quittierung an der Laderampe, alle Vorgänge werden nachvollziehbar abgelegt. Sind Wartezonen für den Lieferverkehr vorhanden, so können die angemeldeten und vorbereiteten Fahrer über Pager, Anzeigetafeln oder per SMS aufgerufen werden. Ein Workflow-Prozess zur Genehmigung der Anlieferung sorgt für weitere Optimierung – so ist jederzeit der Status der Lieferung einsehbar.

Notfallplanung, Parkplatz- und Alarmmanagement

Wenn Bedarf für eine Notfallplanung besteht, kann im Alarmierungsfall eine Liste über das Zutrittssystem erstellt werden, die auch die registrierten Besucher berücksichtigt und alle Personen reibungslos evakuiert. Außerdem hat der Werkschutz die Möglichkeit, zu überprüfen, ob auch tatsächlich alle Besucher das Werksgelände wieder verlassen haben. Bleibt ein Besucher län-

ger als geplant und wurde dies nicht im System korrigiert, kann bei entsprechender Konfiguration eine Alarmmeldung, z. B. für den Werksschutz, erzeugt werden.

Alle System- und Alarmmeldungen der angeschlossenen Zutritts- und Videoüberwachungssysteme werden erfasst. Abhängig von der Gesamt-Sicherheitslösung und Softwareparametrierung können die unterschiedlichen Meldungsarten, je nach vorgegebener Priorität, an eine zentrale Leitstelle, an Fremdsysteme oder eine sonstige zuständige Institution weitergemeldet werden. Alarmereignisse können nach Datum, Zutrittsleser/Identsystem, Raumzone und Alarmart gefiltert werden. So kann zum Beispiel ein Sicherheitsbeauftragter per SMS oder einer Anzeige auf seinem Handy über eine nicht mehr ordnungsgemäß verschlossene Tür informiert werden.

Das Parkplatzmanagement ergänzt ebenfalls die Zutritts- und Zufahrtskontrolle. Neben der Prüfung der Einfahrtsberechtigung erfolgt die Abfrage der Parkplatzbelegung. Zufahrt bekommt also nur, wer dazu berechtigt ist. Die Unterteilung von verschiedenen Stellplatzflächen für bestimmte Nutzergruppen (z. B. Geschäftsleitung, Mitarbeiter und Besucher) ermöglicht eine bessere Organisation der Parkplätze. Für das Fahrzeug des Besuchers kann eine Parkmöglichkeit geplant und zugeordnet werden. Wenn es firmeneigene Parkplätze gibt, sollten diese für Kunden reserviert und deutlich gekennzeichnet werden.

Mit der Einbindung der Kennzeichenerkennung öffnet sich automatisch die Schranke für den Besucher. Bei dieser Videoüberwachungsmethode erfolgt mittels Schrifterkennung eine (automatische) Nummernschilderkennung. Für die Zufahrtskontrolle und Parkplatzsicherung können solche Systeme die aufgenommenen Bilder (Nummernschild) speichern sowie den erkannten numerischen Text auslesen.

Ein intelligenter Algorithmus erkennt das Fahrzeugkennzeichen mit einer hierfür optimierten Kamera, protokolliert es und vergleicht es mit bereits bekannten Kennzeichen, die in einer internen Datenbank gespeichert sind. Ein zugelassenes Kfz-Kennzeichen kann dann mit Alarmszenarien oder Ereignissen verknüpft werden, um beispielsweise eine Schranke für Fahrzeuge von angemeldeten Besuchern und Mitarbeitern automatisch zu öffnen. Parallel lassen sich die Kennzeichen über eine definierte Schnittstelle an ein Zutrittskontrollsystem übergeben.

Selbstanmeldung und Sicherheitsunterweisung

Für Unternehmen mit gefährlichen Produktionsbedingungen kann durch unbedarftes oder leichtsinniges Verhalten Gefahr für Leib und Leben entstehen. In solchen Fällen muss für externe Personen – aus versicherungsrechtlichen Gründen – zwingend eine Sicherheitsunterweisung oder Arbeitsschutzschulung erfolgen und dies auch dokumentiert werden. Um diese personalaufwendige Maßnahme zu vereinfachen, kann eine webbasierte Schulungssoftware im Self-Service- und E-Learning-Verfahren eingesetzt werden. Am Ende des Trainings überprüft ein abschließender Test den Lernerfolg (ist Teil des Besuchermanagements).

Bereits mit der Voranmeldung kann der Lieferant Informationen zur lokalen Zufahrt per E-Mail erhalten. Besuchende oder Lieferanten können sich an Kioskterminals, die an öffentlich zugänglichen Bereichen installiert wurden, selbstständig in verschiedenen Sprachen registrieren. Auch die Erstellung von Besucherausweisen und die automatische Ausweisausgabe sind eine Option und entlasten die Pforte. Die Ausweise können am Ende des Besuchs bei einer Austrittsbuchung an einem Motoreinzugsleser automatisiert wieder eingezogen werden, vergleichbar mit der Ausfahrt aus einem Parkhaus.

Eine vorgeschriebene Sicherheitsunterweisung kann mithilfe des Touchscreens absolviert und direkt am Bildschirm unterschrieben werden. Über einen integrierten Kartenspender können Kioskterminals auch Besucherausweise ausgeben. Dies kann wahlweise ein Besucherschein mit QR-Code oder ein temporär gültiger RFID-Besucher-



Sicherheitsunterweisung im Self-Service

Seminarhinweis

Im Seminar „Zutrittssteuerung und Identifikationsmanagement“, am 26. und 27. September 2024 in Hünfeld bei Fulda, beim Bundesverband Sicherheitstechnik e. V. (BHE), werden neben der Beschreibung der technischen Komponenten die wichtigen Bereiche Personenidentifikation, Planung, Projektierung, Installation, Inbetriebnahme und Instandhaltung von Zutrittssteuerung erläutert. Die Darstellung der Vortragsinhalte erfolgt vollkommen hersteller- und produktneutral. Selbstverständlich werden bei der Seminaredurchführung auch die vorgeschriebenen Hygieneregeln beachtet und umgesetzt.

Hinweise zum Seminar können abgerufen werden unter:
<https://www.bhe.de/weiterbildung/offline-programm/zutrittssteuerung-und-identifikationsmanagement-6>

ausweis für die Zutrittssteuerung sein. Wird von der besuchenden Person ein Foto benötigt, nimmt eine integrierte Kamera ein Bild auf, das in der Datenbank gespeichert oder auf Wunsch sichtbar auf dem Besucherschein gedruckt wird. Als Alternative können Anmeldung und Sicherheitsunterweisung auch remote über einen Online-Check-in durchgeführt werden. Besuchende können dies bereits vorab bequem vom Hotel, vom Büro oder von zu Hause aus erledigen.

Planung von Synergien in der Sicherheitstechnik

Umfassende Unternehmenssicherheit wird am besten nach einer eingehenden Analyse und ei-

ner Vorort-Begehung durch Sicherheitsexperten geplant. Diese erkennen Sicherheitslücken und zeigen auf, welche Gewerke miteinander kombinierbar sind. Über standardisierte Kommunikationsschnittstellen kann eine Kombination mit weiteren Sicherheitsapplikationen wie der RFID-Ausweiserstellung oder einem Gefahrenmeldesystem erfolgen.

Zusätzliche Sicherheit sowie eine schnelle Aufklärung von Negativ-Ereignissen können über die Einbindung einer Videoüberwachung erfolgen, ggf. auch außerhalb der regulären Betriebszeiten. Aufgezeichnete Videodaten können aufgrund von Alarmen zur schnellen Gefahrenanalyse direkt in der Zutrittssoftware angezeigt werden. Einbruch- und Gefahrensituationen werden schnell entdeckt und der Wachdienst wird alarmiert.

**DIPL.-ING.
 WERNER STÖRMER,**
 Fachautor; Delegierter
 der PCS im BHE und
 2. Vorsitzender im Fach-
 ausschuss „Zutritt“



Der Wunschewagen
 Letzte Wünsche wagen

**Werde Wunscherfüller:in
 Jetzt helfen und spenden!**



Stichwort: **Anzeige Wunschewagen**

www.wuenschewagen.de

Rechtssichere Zeiterfassung im Betrieb und im Homeoffice

Bereits 2022 urteilte das Bundesarbeitsgericht in Erfurt: Arbeitszeiten müssen dokumentiert werden. 2023 legte das Bundesministerium einen Referentenentwurf zur Neuregelung des Arbeitszeitgesetzes vor. Das Gesetz wird den öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutz regeln: Grundsätzlich wird eine elektronische Zeiterfassung Pflicht.

Glücklicherweise hilft uns die Digitalisierung dabei, dass die Pflicht zur Zeiterfassung nicht zum Hemmschuh wird, sondern die Grundlage für New-Work-Flexibilität in vollem Umfang. Denn mit der elektronischen Zeiterfassung werden viele HR-Prozesse einfacher. Anwesenheiten werden transparent sichtbar, Workflows unterstützen die Urlaubsplanung, das Workforce Management oder geben einen Überblick über Homeoffice-Tage für die individuelle Steuererklärung.

Zeitsouveränität ist für uns alle ein hohes Gut

Auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie brauchen wir Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort. Großzügige Gleitzeitmodelle auf der Basis von Zeiterfassung schaffen die maximale Freiheit in der Gestaltung der Arbeitszeit, wie wir sie uns heute wünschen, ohne schlechtes Gewissen und ohne Rechtfertigungsdruck. Wir alle gewinnen, wenn wir grundsätzlich auf Vertrauen setzen. Zeiterfassung hilft dabei, den Überblick zu behalten. Denn durch die gemessenen Zeiteinheiten können Arbeitsschutzgesetze besser eingehalten werden. Personelle Engpässe und Arbeitsspitzen werden sichtbar, Führungskräfte werden aufmerksam und können handeln.

Arbeitszeiten erfassen am Terminal oder per App

Die exakten Arbeitszeitbuchungen liefern fest installierte Zeiterfassungsterminals, die über konfigurierbare Touch-Displays verfügen. Mitarbeitende im Homeoffice verwenden ergänzend ein Mitarbeiterportal am PC, um ihre Arbeitszeiten zu erfassen. An mobilen Arbeitsplätzen kann die digitale Erfassung über Apps realisiert werden, während Mitarbeitende auf Baustellen oder an Standorten ohne IT-Infrastruktur Zeiterfassungsterminals mit Mobilfunkübertragung unabhängig vom Firmennetzwerk nutzen. Alle digital erfassten Arbeitszeiten werden in einer zentralen Softwarelösung ausgewertet und über eine Schnittstelle direkt in die Lohnabrechnung übertragen.

Moderne Softwareschnittstellen sorgen dabei für Mehrwert und eine reibungslose Vernetzung. In der Software können alle Zeiterfassungsterminals verwaltet werden. Noch mehr Nutzen bringt die Software, wenn sie auch als Zutrittskontrolle eingesetzt wird. Automatisierte Workflows, effiziente Reports und individuelle Dashboards sorgen für hohen Administrationskomfort. Eine absolut datenschutzkonforme Verwaltung der



Abb. 1: Zeiterfassung ist die Basis für gelebte Work-Life-Balance

Zeiterfassungsdaten sorgt für einen korrekten Umgang mit personenbezogenen Daten.

Moderne Zeiterfassungsterminals leisten auch im Facility-Management oder in der Projektadministration einen Mehrwert. Sie verwalten die Offline-Zutrittskontrolle, erledigen Zusatzaufgaben wie das Scannen von QR-Codes oder Führerscheinen. Nutzen Sie die Chancen der digitalen Zeiterfassung und sprechen Sie uns an, wenn Sie jetzt die Basis für eine gesetzeskonforme Zeiterfassung schaffen wollen.

Besuchen Sie uns auf der ZP Europe 2024 in Köln in Halle 4.2, Stand I.32 und erleben Sie live, wie digitale Zeiterfassung Ihre HR-Prozesse optimieren kann.

Für mehr Informationen:



PCS Systemtechnik GmbH
Susanne Plank
PR & Content
Pfälzer-Wald-Straße 36
81539 München
E-Mail: intus@pcs.com
www.pcs.com

Zutrittskontrolle


GFOS mbH

Herr Mischa Wittek
Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
Fax: 02 01/61 93 17
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

Interflex Datensysteme GmbH

Epplestraße 225 (Haus 3)
70567 Stuttgart
Tel.: 07 11/13 22-0
E-Mail: interflex.info@allegion.com
www.interflex.com

1. Name des Produkts	GFOS.Access Control	IF-6040
2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)	Softwarehersteller	Software- und Hardwarehersteller
3. Hardware		
- Mechatronische Schließzylinder/Türterminals	✓	✓
- Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓	✓
- Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓	✓
- Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓	✓
- Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓	✓
- Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓	✓
4. Funktionen		
- Zutrittswiederholkontrolle	✓	✓
- Aufzugssteuerung	✓	✓
- Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓	✓
5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen		
- Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓	✓
- Besucherverwaltung	✓	✓
- Zeiterfassung	✓	✓
- Videoüberwachung	✓	✓
- Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓	✓
- Kantinendaten		✓
- Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓	✓
- Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓	✓
- Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓	✓
- Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	mobile ZE/ZUK, Evakuierungsliste, PEP	EasyWorkflow für Zutritt, Evakuierungsmanagement, mobile (ZE), SuccessFactors (ZE), SAP (ZE), PEP
6. IT-Basis		
- Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt	unbegrenzt
- Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
- Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Linux, Unix	Windows Server 2019, 2022
- Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server, Oracle	MS SQL Server, Oracle
- Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Polnisch u.v.m.	Deutsch, Englisch, Niederländisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, auf Anfrage
- Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓	✓
- Mehrplatzfähig (MPf)	✓	✓
- Mandantenfähig (Mdf)	✓	✓
- Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	✓	(H)
- Komplett webfähige Anwendung?		✓
7. Sonstiges/Bemerkungen	hardwareunabhängig, Partnerschaften mit Hardwareherstellern u.a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	ganzheitliche Lösungen für Zeiterfassung, Zeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, als Cloud-Lösung oder On-Premises – sowie maßgeschneiderte Sicherheitslösungen mit Zutrittskontrolle, biometrischer Erkennung, Sicherheitsleitstand und Besuchermanagement
8. Referenzkunden	Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG, MANN+HUMMEL GmbH, Arthrex GmbH	Referenzen auf interflex.com

Zutrittskontrolle



ISGUS GmbH

Herr Klaus Wössner
 Oberdorfstraße 18-22
 78054 Villingen-Schwenningen
 Tel.: 0 77 20/3 93-0
 Fax: 0 77 20/3 93-184
 E-Mail: info@isgus.de
 www.isgus.de

1. Name des Produkts	ZEUS® Workforce Management
2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)	Systemhersteller
3. Hardware	
- Mechatronische Schließzylinder/Türterminals	✓
- Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓
- Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓
- Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓
- Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓
- Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓
4. Funktionen	
- Zutrittswiederholkontrolle	✓
- Aufzugssteuerung	✓
- Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓
5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen	
- Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓
- Besucherverwaltung	✓
- Zeiterfassung	✓
- Videoüberwachung	✓
- Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓
- Kantinendaten	✓
- Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓
- Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓
- Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓
- Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	✓
6. IT-Basis	
- Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt
- Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
- Unterstützte Betriebssysteme	Windows
- Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server
- Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch, Tschechisch
- Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓
- Mehrplatzfähig (MPf)	✓
- Mandantenfähig (Mdf)	✓
- Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	(H)
- Komplett webfähige Anwendung?	✓
7. Sonstiges/Bemerkungen	Sicherheitsmonitor, digitale Schließtechnik, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement, Betriebsdatenerfassung, Personaleinsatzplanung, On-Premises und SaaS im eigenen Rechenzentrum, SAP-Kopplung
8. Referenzkunden	Referenzkunden gern auf Anfrage

Die Geheimwaffe für Ihren Erfolg

Die leistungsstarke HR-Lösung von Summit – Ihrem zuverlässigen Partner für das Personalwesen!



Die Personalabteilungen stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die durch technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen beeinflusst werden. Erschwerend kommt der Fachkräftemangel, z. B. im Bereich der Entgeltabrechnung, hinzu. Glücklicherweise haben größere Firmen diese Entwicklung bereits vor Jahren erkannt und in Zusammenarbeit mit professionellen HR-Anbietern Strategien und Software-Lösungen entwickelt. Trotzdem bedarf die Einführung einer solchen Lösung einer sorgfältigen Planung und einer detaillierten Abstimmung mit der zukünftigen Unternehmensstrategie.

Wie geht man vor?

1. Zieldefinition innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Was erwartet Ihr Unternehmen von der neuen HR-Ausrichtung? Welche Bereiche sind verbesserungswürdig und wer soll diese Aufgabe übernehmen?

2. Kommunikation

Sind die Mitarbeiter – insbesondere innerhalb der HR-Abteilung – informiert und in den Umstellungsprozess eingebunden?

3. Fokus Abrechnung

Die Abrechnung ist ein wichtiger Punkt im Personalwesen. Welche Bedeutung hat sie, gerade im Hinblick auf die Mitarbeiter?

4. Anbieterswahl

Nach welchen Kriterien suche ich meinen zukünftigen HR-Partner aus?

5. Umsetzung der neuen HR-Lösung

In welcher Reihenfolge ist es sinnvoll, die Umstellung durchzuführen?

6. Hosting

Wo werden die sensiblen Daten gehostet?

7. Review

Arbeiten die einzelnen Bereiche wie gewünscht und hat die Digitalisierung den gewünschten Erfolg innerhalb des Kostenrahmens gebracht?

1. Zieldefinition innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Innerhalb des Unternehmens sind die Reduzierung der administrativen Arbeiten, die Schaffung von Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten in der Personalabteilung sowie die Aufgabenbereiche Personalentwicklung, Weiterbildung, Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und Recruitment, die Anforderungen, die es zu lösen gilt. Außerhalb ist es zumeist die zeitgemäße Darstellung des Unternehmens über die Einbindung des Karriereportals auf der Homepage zur Findung neuer Mitarbeiter.

Gerade hier besteht noch erhebliches Verbesserungspotenzial, da dieser Bereich bei mittelständischen Unternehmen nicht immer auf dem neuesten Stand ist. Von Papierbewerbungen mal ganz abgesehen, ist es heute nicht mehr zeitgemäß, eine E-Mail-Bewerbung oder ein reines Hochladen von PDFs anzubieten, denn dies zeigt den Bewerbern direkt, dass Ihr Unternehmen keine notwendigen digitalen Lösungen im Einsatz hat, wodurch potenzielle Bewerber von Anfang an abgeschreckt werden.

2. Kommunikation

Personaler müssen in den Auswahlprozess der HR-Software einbezogen werden, da sie die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der HR-Prozesse am besten kennen. Ihre Einblicke helfen dabei, sicherzustellen, dass die HR-Lösung intuitiv und praxisnah ist, was die Akzeptanz und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht. Zudem können sie wichtige Funktionalitäten identifizieren und feststellen, ob die Software die vielfältigen Anforderungen lösen kann. Ihre Beteiligung erleichtert zudem den Change-Prozess, der durch die neue Softwarelösung einhergeht.

3. Fokus Abrechnung

Für viele altgediente Personaler ist die Entgeltabrechnung noch immer das Herzstück des Personalwesens. Dies ist seit vielen Jahren bereits passé. Daher ist es umso wichtiger, dass hier ein gemeinsamer Lösungsweg aufgezeigt wird und die Personaler mit den neuen Aufgabenfeldern vertraut gemacht werden. Allerdings immer unter der Prämisse, dass eine richtige Abrechnung ebenfalls eine wichtige Visitenkarte gegenüber Ihren Mitarbeitern ist, sie aber nicht unbedingt durch eigene Mitarbeiter durchgeführt werden muss. Dies ist sehr häufig die einzige Möglichkeit, den notwendigen Freiraum für die wertschöpfende Personalarbeit zu schaffen.

4. Anbieterswahl

Es geht bei der Auswahl Ihres zukünftigen HR-Strategiepartners nicht um den Einkauf einer einfachen Software-Lösung,

sondern um die Etablierung einer Prozesslösung für den gesamten HR-Bereich in der Zukunft. Sie benötigen hier eine gesamtheitliche Lösung, die alle Aufgabenbereiche softwaretechnisch unterstützt. Dazu wird allerdings eine umfangreiche und intensive Prozessberatung notwendig. Gerade in diesem Bereich treffen Sie auf die unterschiedlichsten Anbieterprofile. Die meisten Anbieter wollen nur ihre Software verkaufen, beziehungsweise diese als ASP- oder SaaS-Lösung zur Verfügung stellen. Schulungen werden nur noch in Gruppen online oder in Form eines Schulungsvideos angeboten. Dies sind definitiv nicht die richtigen Partner.

Sie benötigen HR-Strategiepartner, die bereit sind, ihr Wissen über Prozesse und Abläufe in die Implementierung Ihrer neuen HR-Lösung mit einfließen zu lassen. Denn gerade dieses Profiwissen bewahrt Sie vor Fehlern, unnötigen Kosten und unliebsamen Überraschungen. Sie sind mittlerweile selten, aber es gibt sie. Schauen Sie in Fachzeitschriften nach, lesen Sie Anwenderberichte und informieren Sie sich detailliert auf der Homepage der von Ihnen in Augenschein genommenen Anbieter. Hier sollten Sie fündig werden und den direkten Kontakt mit dem Anbieter in einem persönlichen Gespräch suchen. Er wird gern bereit sein, Ihnen Anwenderberichte, Kundennamen und detaillierte Informationen über die umgesetzten Kunden und Projekte zukommen zu lassen.

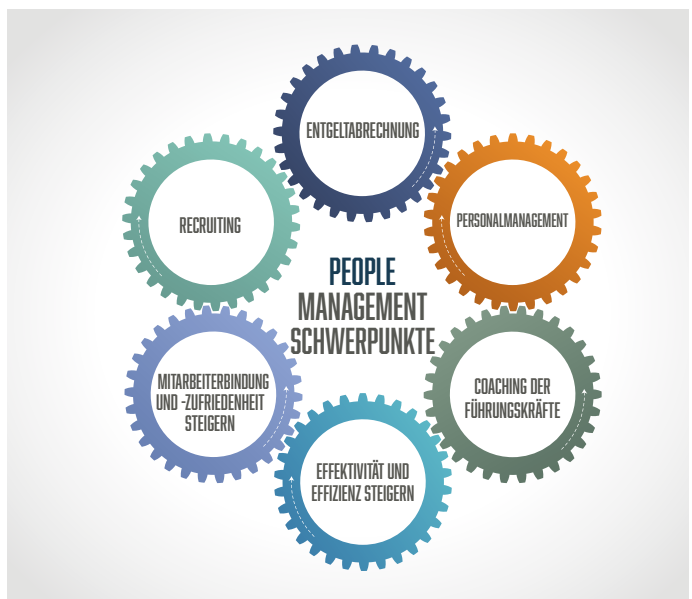
5. Umsetzung der neuen HR-Lösung

Typischerweise wird mit der Übertragung der Daten aus der vorherigen Lösung begonnen. Dies erfolgt über vorhandene Migrationstools, sodass Ihrerseits nur eine sehr geringe Unterstützung notwendig ist. Der Anbieter stellt Ihnen in diesem Bereich sowohl ein vollumfängliches Lohnarten-Portfolio als auch ein umfangreiches Berichtswesen mit den notwendigen Auswertungen im Standard zur Verfügung. Im zweiten Schritt wird sowohl der Bereich Zeitwirtschaft als auch das Personalmanagement in Angriff genommen.

Auch hier hilft Ihnen ein leistungsstarker Partner mit Vorschlägen und Vorlagen für eine digitale Personalakte – dem zukünftigen Self-Service-Portal der Mitarbeiter – beim Aufbau des Organigramms oder bei der Erstellung von Workflows, zum Beispiel für den On- oder Offboarding-Prozess und der Erstellung von Zeugnissen. Leistungsstarke Managementsysteme, wie unseres, unterstützen Sie dabei, mit KI-Lösungen auf Knopfdruck zum Beispiel eine Stellenausschreibung von der „Sie“-Form in die „Du“-Form umzuwandeln.

6. Hosting

Wie bereits ausgeführt, ist es für Sie perfekt, wenn Ihr zukünftiger HR-Partner über ein eigenes Rechenzentrum verfügt, indem Ihre neue Lösung gehostet wird. Gerade in Bezug auf Datensicherheit ist Deutschland führend. Daher sollten Sie besonders darauf achten, dass das Rechenzentrum seinen Standort in der Bundesrepublik Deutschland hat und über die notwendigen Zertifizierungen seitens der Wirtschaftsprüfer und diverser anderer aussagekräftiger Zertifizierungen verfügt.



Gerade der Bereich Datensicherheit wird immer wichtiger, und solche Spezialanbieter verfügen über Ressourcen, die in einem klassischen mittelständischen Unternehmen nur mit sehr hohem Kostenaufwand zu realisieren sind. Der weitere Vorteil ist, dass Sie keine festen Lizenzgrößen mehr erwerben müssen, sondern diese nach Ihren Anforderungen skaliert werden.

7. Review

Nach der Einführung des HR-Projektes, ggf. auch einzelner Projektschritte, sollte ein Review erfolgen. Zur klassischen Projektabwicklung gehört im Vorhinein die Erstellung eines Projektablaufplanes bzw. einer Projektübersicht. In der Übersicht haben Sie gemeinsam mit Ihrem HR-Partner die Termine und To-dos für beide Seiten sowie die Dienstleistungsstunden fixiert. Daher ist eine professionelle Projektkontrolle jederzeit möglich.

Fazit

Eine leistungsstarke HR-Lösung ist die beste Voraussetzung, damit Sie sich nicht nur im „War for Talents“, sondern im gesamten Markt- bzw. Wettbewerbsumfeld behaupten können, um so Ihre Marktposition weiter auszubauen. Denn ein Punkt ist sicher: Der Fachkräftemangel und die geänderten Wertvorstellungen der Mitarbeiter werden sich in den nächsten Jahren nicht ändern.



The image shows a hand writing on a shift plan for July. The plan is a grid with columns for days of the week and rows for employees. The title 'SCHICHTPLAN - JULI' is at the top. The grid shows names like Mandy, Katerina, Saskia, Pola, Anna, Pia, Marie, Kirsten, Ulli, and Roman assigned to various shifts. A hand is writing 'Saskia' in a cell.

Ein flexibles 5-Schichtsystem gegen Personalmangel

Unser Autor, Dr. Andreas Hoff, Spezialist für Arbeitszeitsysteme aller Art, erläutert in seinem neuesten Beitrag, welches Schichtsystem am besten zum 24/7-Betrieb passt und welche organisatorischen Maßnahmen die Attraktivität des Schichtbetriebes erhöhen und damit chronischer Unterbesetzung vorbeugen.

Es wird immer schwerer, für die rund um die Uhr zu besetzenden Arbeitsplätze geeignetes Personal zu finden: weil 24/7-Schichtsysteme mit ihrer regelmäßigen Nacht- und insbesondere auch Wochenendarbeit für die meisten Arbeitnehmer*innen wenig attraktiv sind. Dabei geht es hierbei in der Regel um kritische Infrastruktur, kapitalintensive Anlagen und solche, die z. B. aus technischen oder Umwelt-Gründen durchlaufen müssen – also um Bereiche von großer wirtschaftlicher und/oder gesellschaftlicher Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund beschäftige ich mich in diesem Beitrag damit, wie dies verändert werden

könnte – vereinfachend am Beispiel von Schichtsystemen zur 24/7-Abdeckung immer derselben Zahl von Arbeitsplätzen, wobei die nachfolgenden Überlegungen grundsätzlich auch auf andere Besetzungskonstellationen übertragbar sind. Diesbezüglich sind in Deutschland derzeit überwiegend 4- und 5-Schichtsysteme sowie (deutlich seltener) 6-Schichtsysteme im Einsatz – also solche für 4, 5 bzw. 6 Teams. Welches dieser Schichtsysteme den Vorzug verdient und ob es hierzu vielversprechende Alternativen gibt – darum soll es im Folgenden ganz konkret gehen.

Annahmen hinsichtlich der zugrunde gelegten Schichtsysteme

Bei den folgenden Berechnungen und Überlegungen gehe ich von diesen für Deutschland aktuell naheliegenden Annahmen aus:

- Es wird in 3 Schichten pro Tag (Früh-, Spät- und Nachtschicht, F S N) gearbeitet.
- Diese Schichten werden jeweils à 8 Stunden auf die Vertragsarbeitszeit angerechnet – also mit einem Wert im mittleren Bereich der in der betrieblichen Praxis vorfindbaren Bandbreite ca. 7,5 bis 8,5 Stunden. Deren unterer Wert wird erreicht, wenn die gesetzliche Mindestpausenzeit von 30 Minuten pro Schicht unbezahlt gewährt wird und es weder Übergabe- noch sonstige auf die Vertragsarbeitszeit angerechnete Nebenzeiten (z. B. fürs Umkleiden) gibt, während Werte über (durchschnittlich) 8 Stunden mit der Vergütung der Pausenzeit innerhalb der Vertragsarbeitszeit (so in vielen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen geregelt) und mit längeren Schichtüberlappungen verbunden sind, die insbesondere Übergaben, Team-Meetings, Umkleide- und/oder Waschzeiten beinhalten können.
- Die Regelarbeitszeit nehme ich mit 37,5 Wochenstunden an (wie in der westdeutschen chemischen Industrie) – was aktuell ebenfalls einem mittleren Wert entspricht.
- Und schließlich lege ich eine Gesamt-Abwesenheitsquote von durchschnittlich 25 Prozent zugrunde, sodass die Vertragsarbeitszeiten nur zu durchschnittlich 75 Prozent zur Verfügung stehen. Bereits der Urlaubsanspruch von im 24/7-Betrieb in der Regel etwas mehr als 6 Wochen pro Jahr macht etwa die Hälfte dieser Abwesenheitsquote aus. Hinzu kommen gegenüber dem Tagdienst regelmäßig höhere krankheitsbedingte Ausfallzeiten, häufig Qualifizierungs- und Trainingszeiten aller Art sowie sonstiger Mitarbeiterausfall, sodass die auf den ersten Blick vielleicht überraschend hoch angenommene Abwesenheitsquote nicht überzogen erscheint.

Unter diesen Annahmen werden pro 24/7 zu besetzenden Arbeitsplatz [3 x 7 Schichten pro Woche x 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht : (37,5 Wochenstunden x 75 % Verfügbarkeit) =] 6 FTE (Full Time Equivalents) benötigt – völlig unabhängig vom letztlich gewählten Schichtsystem (!); bei z. B. 7 rund um die Uhr zu besetzenden Arbeitsplätzen also 42 FTE, etc.

Steht der erforderliche Stellenbestand nicht zur Verfügung, können selbst bei optimaler Einsatz-

planung – von der im Übrigen heute weit überwiegend nicht die Rede sein kann – die Betriebschichten nicht in Sollstärke besetzt werden und/oder müssen die Mitarbeiter*innen über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus vergütete und/oder, weil unter diesen Umständen fortlaufender Freizeit- ausgleich ja nicht möglich ist, erst langfristig mittels Langzeitkonten durch Freizeit ausgeglichene Mehrarbeit leisten, was beides die Beanspruchung der Mitarbeiter*innen erhöht und von vielen auch nicht gewünscht wird.

Diesen Zustand finde ich in meiner Beratung derzeit häufig vor. Kann er nicht zeitnah beseitigt werden, kann es zur weiteren Verschlechterung der personellen Situation durch steigenden Krankenstand und Fluktuation kommen – ein Teufelskreis, der jedoch häufig schon deshalb nicht kurzfristig verlassen werden kann, weil viele 24/7-Arbeitsplätze eine gründliche Einarbeitung erfordern, die mehrere Monate oder sogar Jahre dauern kann. Vor diesem Hintergrund muss also nicht nur daran gearbeitet werden, Nachwuchs für den 24/7-Betrieb zu gewinnen, sondern auch daran, die aktuell 24/7-Beschäftigten so lange wie möglich im Schichtbetrieb zu halten.

Was kann 24/7-Schichtsysteme attraktiv machen?

Die aktuell aus meiner Sicht wichtigsten Maßnahmen betreffen erweiterte individuelle Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, die nur im Rahmen flexibler, von Arbeitszeitkonten begleiteter 24/7-Schichtsysteme realisiert werden können. Dabei geht es vor allem um die Öffnung der gegenwärtig weit überwiegend noch sehr Vollzeitaltigen 24/7-Schichtsysteme für individuell verkürzte Arbeitszeiten, die sich hierin grundsätzlich in einer reduzierten Zahl von Arbeitstagen niederschlagen: Jede Wochenstunde Arbeitszeitverkürzung entspricht unter den obigen Annahmen 5 bis 6 zusätzlich freien Tagen pro Jahr, die wegen des gegenüber dem Tagdienst deutlich höheren Regenerationsbedarfs im Schichtdienst sehr nützlich sein können, aber z. B. auch in Lebenssituationen mit anderweitigen Verpflichtungen.

Solche Wünsche sind, wie eine neue Untersuchung der Techniker Krankenkasse eindrucksvoll belegt, besonders auch bei älteren Mitarbeiter*innen sehr verbreitet, von denen sich unter diesen Umständen viele sogar vorstellen können, länger im Betrieb zu bleiben; und die „Silver Worker“ werden angesichts des Fachkräftemangels künftig eine sehr wichtige personelle Ressource sein.

Allerdings verteilen sich die zusätzlichen freien Tage in 24/7-Schichtsystemen grundsätzlich gleichmäßig auf alle Wochentage, sodass – wie auch bei kollektiven Arbeitszeitverkürzungen – deren geringe Wochenend-Freundlichkeit lediglich proportional zur Arbeitszeitverkürzung zunimmt.

Beispiel: Unter den obigen Annahmen ist vor Ausfallzeiten mindestens (wenn im Schichtplan Samstag und Sonntag stets zusammenhängend zu leisten sind) an $[37,5 : 8 : 7 \times 100 =]$ ca. 67 Prozent, also ziemlich genau 2/3 aller Wochenenden zu arbeiten. Wird die Vertragsarbeitszeit nun individuell oder kollektiv um z. B. 10 Prozent auf 33,75 Wochenstunden reduziert, sind es immer noch mindestens ca. 60 Prozent bzw. 3/5 aller Wochenenden.

Diese Werte sind im Übrigen entgegen dem ersten Anschein unabhängig vom gewählten Schichtsystem:

- In einem 4-Schichtsystem mit 3 Schichten pro Tag müssen die Mitarbeiter*innen planmäßig an 3 von 4 Wochenenden arbeiten (also an 75 % aller Wochenenden), was die betreffenden Schichtpläne sehr unattraktiv erscheinen lässt. Allerdings bauen sie hierin Ansprüche auf individuelle Freischichten auf, die natürlich auch am Wochenende eingelöst werden und auf diese Weise zu den obigen Anteilswerten führen.
- In einem 5-Schichtsystem können dagegen im Schichtplan 2 von 5 Wochenenden frei sein, was nur 60 Prozent Arbeitswochenenden entspricht und daher erst einmal viel besser aussieht. Allerdings müssen die Mitarbeiter*innen wegen der hierin unter den obigen Annahmen gegebenen schichtplanmäßigen Arbeitszeit von nur 33,6 Wochenstunden zur Erreichung ihrer Vertragsarbeitszeiten Zusatzschichten leisten, die natürlich auch am Wochenende anfallen und damit wieder zu den obigen Werten führen.
- Dies gilt analog auch in 6-Schichtsystemen: Hier kann zwar schichtplanmäßig jedes zweite Wochenende frei sein, sind jedoch bei einer schichtplanmäßigen Arbeitszeit von unter den obigen Annahmen lediglich 28 Wochenstunden so viele Zusatzschichten zu leisten, dass es im Ergebnis auch hier wieder zu den obigen Werten kommt.

Neben Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Dauer der Vertragsarbeitszeit muss den Schicht-Mitarbeiter*innen aber auch mehr Einfluss auf Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit gegeben wer-

den – auch damit der Abstand zum heute in aller Regel hochflexiblen Tagdienst (Gleitzeit, Homeoffice, 4-Tage-Woche) nicht zu groß wird. Praktisch bedeutet dies, dass individuelle Arbeitszeit- und Freizeitwünsche systematisch berücksichtigt werden müssen, was in einem flexiblen Schichtsystem, in dem ja auch andere Ausfallzeiten vertreten werden können, prinzipiell keine Probleme bereitet.

Zusätzlich kommt es jedoch auch darauf an, die Vorteile, die der Schichtbetrieb gegenüber dem Tagdienst bietet, stärker herauszuarbeiten und auch praktisch umzusetzen. Ich denke dabei vor allem an die hier grundsätzlich bessere Planbarkeit und Abgrenzbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit, die engere Zusammenarbeit im Team und die aufgrund von Zuschlägen und Zulagen höheren Stundenentgelte, die Schicht-Mitarbeiter*innen bei Bedarf auch eher individuelle Arbeitszeitverkürzungen ermöglichen.

Die Flexibilisierung der 24/7-Schichtsysteme ist aber nicht nur aus Mitarbeitersicht erforderlich, sondern auch zur Vermeidung der in starren Schichtsystemen zwangsläufig auftretenden Über- und Unterbesetzungen. Erstere sind nicht nur unwirtschaftlich, sondern können auch zu einem höheren Personalbedarf führen, der in engen Arbeitsmärkten eventuell nicht gedeckt werden kann und damit im Ergebnis vermehrte Unterbesetzungen nach sich zieht mit der bereits angesprochenen hochproblematischen Folge höherer Beanspruchung der Schicht-Mitarbeiter*innen. Dies zeigt, dass die Attraktivität von Schichtarbeit auch mithilfe einer effizienten Einsatzplanung gesteigert werden kann.

Welches Schichtsystem wählen?

Die Wahl des Schichtsystems ist eine komplexe, da von den im Einzelfall gegebenen Bedingungen abhängende Entscheidung, weswegen ich hierzu eingangs nur diese wenigen Hinweise geben kann:

- Einheitliche (also für alle einbezogenen Mitarbeiter*innen gleiche) und in dem Sinne einfache Schichtsysteme, dass pro Betriebschicht planmäßig ein Team eingesetzt wird – wie die aktuell vorherrschenden 4-, 5- und 6-Schichtsysteme –, sollten vorgezogen werden: Weil sie hinsichtlich der Zahl der zu besetzenden Arbeitsplätze beliebig (ab 1 aufwärts – und kleine Besetzungen sind im 24/7-Betrieb häufig gegeben) skalierbar sind, besonders übersichtliche Schichtpläne ermöglichen und von der Führung her optimal sind. Alternativen mit

planmäßig mehr als einem Team pro Schicht – wie die noch relativ bekannten „9:2-Systeme“ mit 9 Teams, von denen pro Betriebsschicht planmäßig 2 verfügbar sind – oder Kombinationen aus mehreren Schichtsystemen (z. B. Zer-Wechselschicht + Dauernachtschicht) sollten grundsätzlich nur dann in Betracht kommen, wenn man entweder kein passendes einfaches Schichtsystem findet oder sehr unterschiedlichen Mitarbeiter-Präferenzen gerecht werden muss.

- Die einzelnen Schichtteams sollten quantitativ (in FTE) und qualitativ weitestmöglich gleich besetzt sein: weil es sonst zwangsläufig zu Ungleichbehandlungen der Schicht-Mitarbeiter*innen kommt.
- Zur Entlastung der Schicht-Mitarbeiter*innen sollten nach Möglichkeit auch Schichtsystem-externe Vertretungen einbezogen werden.

Diese Grundprinzipien sollen nun zunächst am Extremfall „Besetzung von 1 Arbeitsplatz rund um die Uhr“ demonstriert werden – den es im Übrigen auch in größeren Teams geben kann, wenn die betreffende Qualifikation hierin jeweils nur bei einer Person gegeben ist. Hier bestehen, weil bei drei Schichten pro Tag für einen gesetzeskonformen einfachen Schichtplan mindestens vier Teams erforderlich sind, diese Möglichkeiten zum Einsatz der erforderlichen 6 FTE, die ich zunächst vereinfachend als sechs Vollzeitbeschäftigte annehme:

6-Schichtsystem mit sechs „Teams“ à 1 Mitarbeiter*in

Der zugehörige Schichtplan läuft im einfachsten Fall über sechs Wochen, in denen, damit – wie unter diesen Umständen erforderlich – die durchschnittlich 25 Prozent Ausfallzeit gegenseitig vertreten werden kann, neben Früh-, Spät- und Nachtschichten MO–SO pro Tag 2 „Disposchichten“ vorgesehen werden müssen, damit auch einmal 2 der 5 planmäßig verfügbaren Mitarbeiter*innen fehlen können. Hier ein einfaches Praxis-Beispiel, in dem grundsätzlich zunächst die günstiger liegenden Disposchichten d1 eingeplant werden und nachrangig die weniger günstig liegenden Disposchichten d2:

6-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	N
2.	-	d2	d1	d1	d1	d1	d1
3.	d2	-	F	F	S	S	S
4.	N	N	-	d2	d2	d2	d2
5.	d1	d1	d2	-	F	F	F
6.	S	S	N	N	-	-	-
Woche							

Diese Schichtpläne sind jedoch deshalb weder besonders attraktiv noch arbeitswissenschaftlich günstig, weil 40 Prozent der potenziellen Arbeitstage erst im Laufe der Vertretungsplanung (beginnend mit der Jahresurlaubsplanung) fixiert werden, sodass seine Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen entsprechend eingeschränkt ist, es durch Vertretungseinsätze in den Disposchichten zu ungünstigen Schichtfolgen kommen kann und nur 1/6 der Tage und damit auch der Wochenenden sicher frei ist.

5-Schichtsystem mit fünf „Teams“ à 1 zzgl. 1 FTE Springer-Kapazität

Die Letztere kann ein dem Schichtsystem fest zugeordneter Springer sein, der z. B., damit für ihn jedenfalls eine gewisse Planbarkeit gegeben ist, vorrangig Urlaubsvertretungen übernimmt und ansonsten so mit verplant wird – etwa im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung –, dass er im Ergebnis gleich stark beansprucht wird wie die regelmäßig schichtig Beschäftigten.

Alternativ kann diese Springer-Kapazität aber auch auf mehrere Personen außerhalb des Schichtsystems (z. B. auf Tagdienst-Beschäftigte) verteilt werden, was die fortlaufende Pflege erforderlicher Qualifikationen voraussetzen kann. Dies hat den zusätzlichen Vorteil, dass dadurch zugleich eine Not-Reserve für den Fall längerer Erkrankungen oder kurzfristiger Kündigungen von Schicht-Mitarbeiter*innen geschaffen wird, ohne die es in solchen Fällen zu einer massiven Überlastung der verbliebenen Schicht-Mitarbeiter*innen kommen kann – und dies dann über längere Zeitstrecken, wenn nachfolgende Mitarbeiter*innen erst einmal gründlich eingearbeitet werden müssen. Ein weiterer Vorteil Schichtsystem-externer Reserven ist, dass hiermit teilzeitbedingt verringerte Personalkapazität im Schichtsystem relativ leicht durch deren entsprechende Aufstockung ausgeglichen werden kann. Reduziert beispielsweise eine*r der in unserem Beispiel 5 Schicht-Mitarbeiter*innen seine*ihre Vertragsarbeitszeit um 20 Prozent, muss die externe Reserve-Kapazität lediglich um 0,2 auf 1,2 FTE aufgestockt werden.

Die fünf im Schichtsystem eingesetzten Mitarbeiter*innen haben wegen der nur noch einen Disposchicht pro Tag einen deutlich besser planbaren und regelmäßigeren Schichtplan als im 6-Schichtsystem – z. B. diesen, in dem dann, wenn pro d-Block mindestens ein freier Tag eingeplant werden muss, maximal sechs Tage in Folge zu arbeiten ist:

5-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	d	d	d	d
2.	N	N	N	-	-	S	S
3.	S	S	-	F	F	F	F
4.	d	d	d	N	N	N	N
5.	-	-	S	S	S	-	-
Woche							

5-Schichtsysteme sind darüber hinaus mit ihrer bei 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht planmäßigen 33,6-Stundenwoche besonders teilzeitfreundlich, weil für Mitarbeiter*innen mit Vertragsarbeitszeiten in dieser Größenordnung der jeweilige Schichtplan (ohne Disposchichten) relativ verlässlich ist. Gleichzeitig sind in ihnen aber mittels Disposchichten auch längere Vertragsarbeitszeiten sehr gut umsetzbar.

**4-Schichtsystem mit vier „Teams“
à 1 Mitarbeiter*in und 2 FTE Springer-Kapazität**
Hier zunächst ein arbeitswissenschaftlich relativ günstiger Beispiel-Schichtplan für die vier 24/7 eingesetzten Mitarbeiter*innen mit stets drei Tagen frei nach den letzten Nachtschichten:

4-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	F	S	S	S
2.	-	S	S	S	N	N	N
3.	N	-	-	-	F	F	F
4.	S	N	N	N	-	-	-
Woche							

Dieser Ansatz führt zu relativ hohen schichtplanmäßigen Arbeitszeiten – bei 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht sind es z. B. 42 Wochenstunden –, die schon bei Vollzeitbeschäftigung den Anspruch auf viele Freischichten nach sich ziehen, die zur Vermeidung von Überschreitungen der Vertragsarbeitszeit und ggf. zwecks gleichmäßiger Auslastung der Springer-Kapazität motivations-schädlich teils erzwungen werden müssen und zu entsprechend schlechter Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen führen. Teilzeitarbeit lässt sich zwar in gleicher Weise leicht umsetzen, ist aber unter diesen Umständen für die Mitarbeiter*innen wenig attraktiv.

Alle diese Überlegungen können auch auf größere Besetzungen übertragen werden, bei denen sich jedoch zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. So kommt beispielsweise bei 5 zu besetzenden Arbeitsplätzen, also 30 FTE, und angenommen ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung der Einsatz eines 5-Schichtsystems mit 6er-Teams infrage. Dadurch wird den einzelnen Teams ein Teil der Ausfallzeiten-Reserve zugewiesen, was entsprechende Selbststeuerungsoptionen eröffnet. Für 5 zu besetzende Arbeitsplätze pro Schicht = 15 Arbeitsplätze pro Tag stehen unter diesen Umständen einschließlich Disposchicht des betreffenden Tages bis zu [4 x 6 =] 24 Mitarbeiter*innen zur Verfügung, sodass Abwesenheitsquoten von bis zu 37,5 Prozent vertreten werden können – was bei dem diesbezüglich angenommenen Durchschnittswert von 25 Prozent so gut wie immer ausreichen sollte.



Sind beispielsweise 8 Arbeitsplätze rund um die Uhr zu besetzen, wären bei Einsatz eines 5-Schichtsystems und ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung die Teams à 9 zu besetzen, so dass 3 FTE als Schichtsystem-interne und/oder -externe Springer-Kapazität verbleiben. Steigt die Mitarbeiterzahl aufgrund von Teilzeitarbeit, kann die Gesamt-Kapazität von 48 FTE eventuell aber auch à jeweils ca. 9,6 auf die einzelnen Teams verteilt werden. Ein 4-Schichtsystem mit (bei ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung) 12er-Teams wäre hier ebenfalls möglich – nur dass es dann in jeder Betriebsschicht genau vier Abwesende geben muss, was eine Vielzahl erzwungener Freischichten nach sich zieht, hierin maximal 33,3 Prozent Abwesenheit vertreten werden kann und Team-übergreifende Hilfe nur sehr eingeschränkt möglich ist, was die Vertretung von Engpass-Qualifikationen erschwert.

Fazit

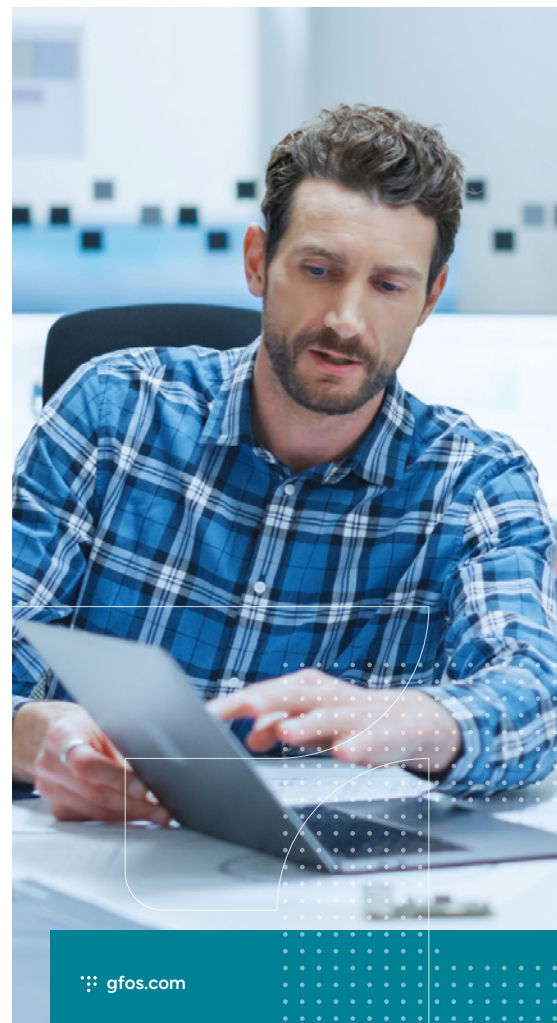
Mitarbeiter*innen im 24/7-Betrieb haben aufgrund ihrer Arbeitszeit-Verteilung und der im Vergleich zum Tagdienst mit seinen heutzutage weitgehend üblichen großen individuellen Gestaltungsspielräumen hinsichtlich Arbeitszeit und -ort soziale und gesundheitliche Nachteile. Diese werden klassisch durch finanzielle Vorteile ausgeglichen – zusätzlich befördert durch die weitgehende Steuer- und Abgabefreiheit von Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschlägen. Diese vorrangig finanzielle Kompensation passt jedoch nicht zu dem seit einigen Jahren deutlich zu beobachtenden Wertewandel in Richtung Work-Life-Balance, der die Rekrutierung für Schichtarbeit erheblich erschwert und vielerorts bereits zu teils chronischer Unterbesetzung geführt hat.

Solche Unterbesetzungen führen dann zu weiteren Erschwernissen wie nicht durch Freizeit ausgleichbarer Mehrarbeit und abnehmender Planungssicherheit, weil – auch aufgrund steigender Krankheitsquoten – ständig kurzfristig eingesprungen werden muss, und macht Schichtarbeit damit noch unattraktiver: Ein Teufelskreis, in dem sich aktuell viele Schichtbetriebe befinden.

Kürzere Arbeitszeiten sind hier das Mittel der Wahl, weil sich die vergleichsweise schlechte Qualität der Arbeitszeit im Schichtbetrieb nun einmal nicht ändern lässt. Damit erhalten die betroffenen Mitarbeiter*innen in erster Linie mehr Regenerationszeit (und zwar in der diesbezüglich optimalen Form zusätzlicher freier Tage), profitieren hiervon in Grenzen aber auch sozial. Allerdings sollte angesichts der demografischen Entwicklung und um auch den materiell interessierten Mitarbeiter*innen gerecht werden zu können, auf kollektive Arbeitszeitverkürzungen verzichtet werden.

Der hierfür unter den derzeitigen Rahmenbedingungen im gleichmäßig besetzten 24/7-Betrieb am besten geeignete Ansatz ist aus meiner Sicht ein flexibles 5-Schichtsystem: weil diese Systeme eine für viele Mitarbeiter*innen attraktive, relativ niedrige schichtplanmäßige Arbeitszeit aufweisen, auf individuellen Wunsch aber auch höhere Arbeitszeiten zulassen, und zugleich die systematische Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Freizeitwünschen und -restriktionen von Mitarbeiter*innen bei vergleichsweise hoher Team-Stabilität und guter Planbarkeit ermöglichen.

DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeitsysteme.com



gfos.com

GFOS.Workforce Management

Workforce

Ihr Software-Partner für HR

Optimierte HR-Prozesse für maximale Effizienz. Die smarte Lösung für erfolgreiche Personalsteuerung und Produktivität.

Der persönliche Austausch ist uns wichtig.

GFOS Messetermine
gfos.com/de/events



Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



GFOS mbH
Herr Mischa Wittek
Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
Fax: 02 01/61 93 17
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

ISGUS GmbH
Herr Klaus Wössner
Oberdorfstraße 18-22
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: 0 77 20/3 93-0
E-Mail: info@isgus.de
www.isgus.de

1. Name des Produkts	GFOS.Workforce Management	ZEUS® Personaleinsatzplanung
2. Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen	✓	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓	✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
3. Personalbedarfsermittlung		
- Aus Vergangenheitsdaten	✓	✓
- Prognosen erstellen	✓	✓
- Visualisierung des Bedarfs	✓	✓
- Manuelle Anpassung	✓	✓
4. Generierung Arbeitszeiten/Optimierter Planungsvorschlag	✓	✓
5. Planungsfunktionen		
a) Jahresurlaubsplanung	✓	✓
b) Unterstützung der manuellen Planung		
- Visualisierung	✓	✓
- Auswahlfunktion	✓	✓
- Anzeige Ist- und Soll-Zustand	✓	✓
- Zoomfunktionen	✓	✓
- Alternative Sichten	✓	✓
- Warnhinweise	✓	✓
- Zeitkontenprognose	✓	✓
- Fairnesskriterien	✓	✓
6. Integration mit der Zeitwirtschaft		
- Zeitwirtschaftssystem integriert?	✓	✓
- Identische Datenbanktabellen	✓	✓
7. Self Service Funktionen für Mitarbeiter und Vorgesetzte	Intranet, Smartphone-App	Intranet, Smartphone-App
8. Reporting	✓	✓
9.1 Technische Grundlagen		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
- Cloud-Lösungen/SaaS	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	ja	möglich
9.2 Mobile Handling		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige		
9.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Unix, Linux	Windows
9.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	hardwareunabhängig, u.a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	ISGUS-eigene Hardware und weitere auf Anfrage
9.5 Zeitdatenerfassung über		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation	✓	✓
- Mobile Erfassungstationen	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
9.6 Identifizierungsverfahren		
- Magnetleser	✓	✓
- Barcode	✓	✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
- Sonstige	Smartphone mittels BLE	
9.7 Verfügbare Zusatzmodule		
- BDE	✓	✓
- Kantinendaten		
- Tankdaten		
- Reisekosten	✓	✓
- Sonstige		
10. Referenzkunden	Zeiterfassung, Zutrittskontrolle, MES Internetstores GmbH, Intrum Deutschland GmbH, Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG	HR-Management, Zeiterfassung, Zutritt Referenzkunden gern auf Anfrage

Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



plano solutions gmbh
An der Schloßmauer 2c
98693 Ilmenau
Tel.: 0 36 77/68 97 87-0
E-Mail: vertrieb@plano-wfm.com
www.plano-wfm.com

1. Name des Produkts	plano Workforce Management
2. Stammdatenverwaltung	
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?	
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓
- Schichtfolgen	✓
- Qualifikationen	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓
- Abwesenheitsgründe	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓
3. Personalbedarfsermittlung	
- Aus Vergangenheitsdaten	✓
- Prognosen erstellen	✓
- Visualisierung des Bedarfs	✓
- Manuelle Anpassung	✓
4. Generierung Arbeitszeiten/Optimierter Planungsvorschlag	✓
5. Planungsfunktionen	
a) Jahresurlaubsplanung	✓
b) Unterstützung der manuellen Planung	
- Visualisierung	✓
- Auswahlfunktion	✓
- Anzeige Ist- und Soll-Zustand	✓
- Zoomfunktionen	✓
- Alternative Sichten	✓
- Warnhinweise	✓
- Zeitkontenprognose	✓
- Fairnesskriterien	✓
6. Integration mit der Zeitwirtschaft	
- Zeitwirtschaftssystem integriert?	✓
- Identische Datenbanktabellen	
7. Self Service Funktionen für Mitarbeiter und Vorgesetzte	Intranet, Smartphone-App
8. Reporting	✓
9.1 Technische Grundlagen	
- PC-Einzelplatz	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓
- Citrix	✓
- Zugriff über Browser	✓
- Integration in Web-Portal	✓
- Cloud-Lösungen/SaaS	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich
9.2 Mobile Handling	
- iPad/iPhone	✓
- Android	✓
- Sonstige	
9.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows
9.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	Anbindung aller Zeiterfassungs-/Zutritts-terminals möglich (z.B. Interflex, Datafox etc.)
9.5 Zeitdatenerfassung über	
- Terminal	✓
- Telefon/Handy	✓
- PC-Applikation	✓
- Mobile Erfassungstationen	✓
- Browser-Applikation	✓
9.6 Identifizierungsverfahren	
- Magnetleser	✓
- Barcode	✓
- RFID	✓
- Biometrische Verfahren	✓
- Sonstige	
9.7 Verfügbare Zusatzmodule	
- BDE	
- Kantinendaten	
- Tankdaten	
- Reisekosten	
- Sonstige	
10. Referenzkunden	Qualifikationsmanagement, Forecast KMU und Konzernunternehmen aller Branchen, Details auf Anfrage

Erfolgreiches Recruiting geht am besten digital

Unser Autor, Prof. Dr. Wilhelm Müller, erläutert in seinem neuesten Beitrag die aktuellen Trends im E-Recruiting und gibt wertvolle Tipps für die praktische Anwendung.

Neue, qualifizierte Mitarbeitende gewinnen und binden – das ist momentan die zentrale Herausforderung für die meisten Personaler. Viele Branchen beklagen den Fachkräftemangel. Es gibt einfach zu viele offene Stellen und zu wenige passende Bewerber. Gleichzeitig suchen immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund einen Job, finden aber nur schwer eine Anstellung, weil häufig die Sprachkenntnisse nicht ausreichen oder ausländische Abschlüsse nicht anerkannt werden.

Die jungen, gut ausgebildeten Berufseinsteiger der Generation Z oder Generation Alpha erleben gerade eine Trendwende: Sie müssen sich nicht mehr aktiv auf ausgeschriebene Stellen bewerben, sondern die Unternehmen „bewerben“ sich bei den Kandidaten. Die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt haben sich verschoben, die Arbeitnehmer sitzen „am längeren Hebel“, das haben auch die Streiks der Lokführer oder des Boden- und Sicherheitspersonals an den Flughäfen gezeigt.

Die Arbeitgeber treffen bei den Neueinstellungen auf ganz andere Erwartungen und Wertvorstellungen. Gutes Gehalt, Dienstwagen und be-

triebliche Altersversorgung waren früher die wichtigsten Anreize für den Abschluss eines Arbeitsvertrags. Die heutige Gen Z erwartet Homeoffice, nette Kollegen, gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten und interessante Tätigkeiten.

Für Arbeitgeber und Personaler hat sich noch eine gravierende Änderung ergeben: Recruiting erfolgt heute überwiegend digital und muss über die verschiedensten Wege möglich sein. In Abb. 1 ist erkennbar, dass die wichtigsten Beschaffungskanäle heute Jobportale, Karriereseiten des Unternehmens und Social-Media-Plattformen sind. Andere Kanäle wie „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“, Printmedien oder externe Dienstleister werden deutlich seltener genutzt.

Recruiter müssen heutzutage über gute IT-Kenntnisse im Umgang mit den verschiedensten Tools verfügen. Wenn wir den gesamten Einstellungsprozess betrachten (Candidate Journey), dann werden ganz verschiedene Systeme genutzt, die teilweise von unterschiedlichen Anbietern stammen und nicht zwangsläufig untereinander kompatibel sind. In Abb. 2 wird eine Candidate Journey exemplarisch dargestellt. Das Unternehmen muss sich zunächst als interessanter Arbeitgeber präsentieren und mögliche Kandidaten auf sich aufmerksam machen.

Für die eigentliche Bewerbung werden einige Daten von den Kandidaten benötigt, teilweise sind diese Angaben in beruflichen sozialen Netzwerken wie z. B. XING schon vorhanden und können ohne zusätzliche Datenerfassung übernommen werden. Bewerbungsgespräche und Auswahlverfahren lassen sich ebenfalls digital durchführen. Für das spätere Onboarding und die Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen kommen wiederum andere Tools zum Einsatz.

Social-Media-Kanäle für verschiedene Zielgruppen

Es reicht heutzutage nicht mehr aus, lediglich einen einzigen Social-Media-Kanal zu bedienen. Die

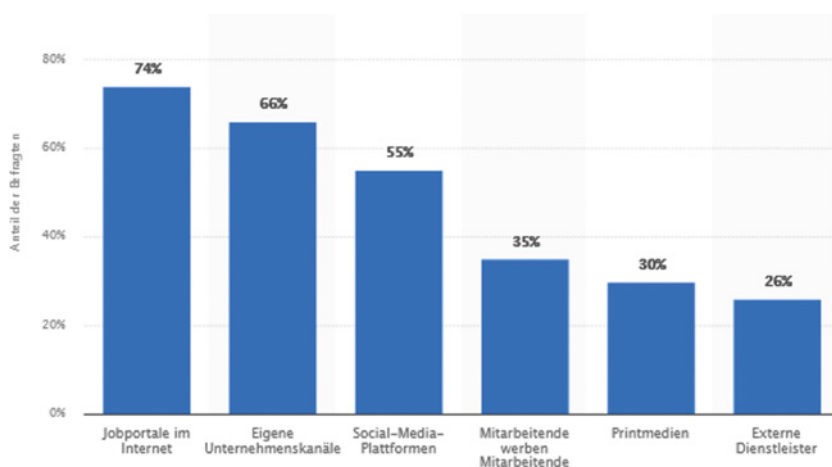


Abb. 1: Welche Kanäle nutzen Sie zur Gewinnung neuer Mitarbeiter? (Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682313/umfrage/umfrage-unter-fuehrungskraeften-zur-nutzung-verschiedener-rekrutierungskanaele/>)

Personaler müssen wissen, auf welchen Kanälen die gesuchten Personen hauptsächlich kommunizieren, um gezieltes Employer Branding zu betreiben und auf offene Stellen hinzuweisen. Bei der Berufsorientierung von Jugendlichen werden vor allem Instagram, YouTube und TikTok genutzt. Hochschulabsolventen kommunizieren dagegen hauptsächlich über berufliche soziale Netzwerke, schauen sich aber auch gern YouTube-Videos des potenziellen Arbeitgebers an.

Die sozialen Netze haben „Active Sourcing“ möglich gemacht, also die gezielte Ansprache vielversprechender Kandidaten durch persönliche Kontakte. Hierdurch erreichen die Personaler ein größeres Potenzial an möglichen Bewerbern, weil neben aktiv Jobsuchenden auch passive Kandidaten erreicht werden. Idealerweise kennt man sich schon aus früheren Diskussionen oder Kommentaren, oft besteht sogar schon ein Vertrauensverhältnis, wodurch der Einstieg ins neue Unternehmen erheblich vereinfacht wird.

Robot-Recruiting

Robot-Recruiting bedeutet, dass Algorithmen und künstliche Intelligenz (KI) zur Bewerbersuche und Kandidatenvorauswahl genutzt werden. Es ist möglich, aus einem Lebenslauf, der in digitaler Form vom Bewerber verschickt wird, die wesentlichen Daten, wie z. B. Adresse, schulischer und beruflicher Werdegang, automatisch zu erkennen und in einer Bewerberdatenbank zu speichern. Diesen Vorgang bezeichnet man als „CV-Parsing“. Robot-Recruiting geht jedoch weiter und berücksichtigt auch Kandidaten, die sich gar nicht explizit beworben haben, sondern in Form von personenbezogenen Daten irgendwo im Web, beispielsweise in beruflichen sozialen Netzwerken, existieren.

Robot-Recruiting hilft außerdem beim Matching, d. h. dem Abgleich von Kandidaten- und Stellenprofil und erzeugt ein Ranking. Matching funktioniert hierbei ähnlich wie bei einer Online-Partnervermittlung: Es werden möglichst viele Kriterien aus den Bereichen „kognitive Fähigkeiten“, „Wissen“, „Persönlichkeit“ und „Interessen“ aus Bewerbersicht und aus Arbeitgebersicht miteinander verglichen und auf Ähnlichkeiten untersucht. Im Idealfall findet der Algorithmus aus einer großen Menge an Stellenangeboten und einer großen Menge an Kandidatenprofilen einige Fälle mit starken Übereinstimmungen.

Bei Job-Rec recommender-Systemen schlagen die Matching-Programme dem einzelnen Kandidaten aufgrund seines Profils geeignete Stellenangebote



Abb. 2: Tools für die Candidate Journey

te vor. Bei Talent-Rec recommender-Systemen erhält das Unternehmen Kandidatenvorschläge, wobei die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten weitgehend mit den Stellenanforderungen übereinstimmen. Für den Recruiter bleibt somit letztlich „nur“ noch die Endauswahl des am besten geeigneten Kandidaten auf Basis der vorliegenden Vorschläge.

Chatbots

Diese Systeme ermöglichen einen freien Dialog zwischen Mensch und Computer: Der Mensch formuliert seine Anfragen in Textform, entweder in Stichworten oder in ganzen Sätzen und erhält darauf vom Chatbot eine Antwort, im Idealfall die Beantwortung der zuvor gestellten Frage.

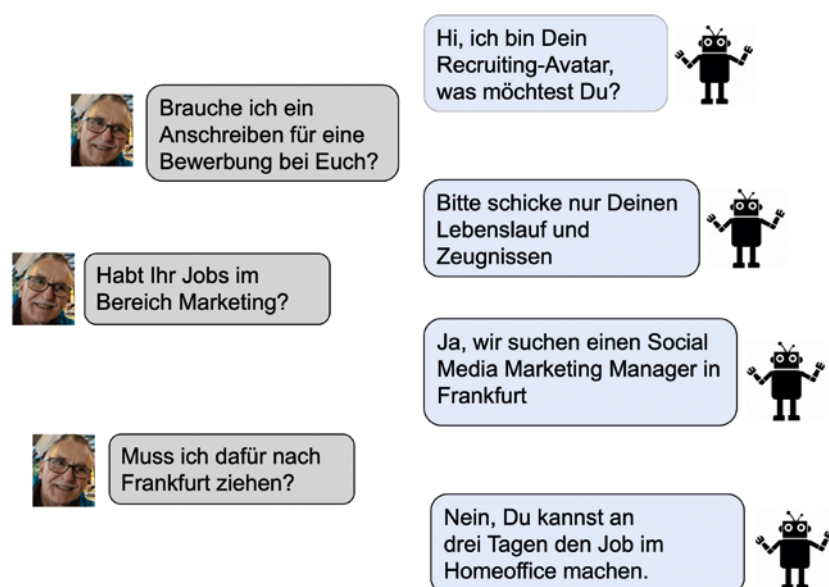




Abb. 3: Beispiel eines Recruiting-Chatbots

 Schreibe eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel

 Natürlich, hier ist eine Beispiel-Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel:

Stellenbezeichnung: Human Resources Manager

Unternehmen: Henkel

Standort: Düsseldorf, Deutschland

Über das Unternehmen:
Henkel ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Konsumgüter und Industrietechnologien mit einer langen Geschichte und einem starken Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation.

Aufgaben:

- Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien und -Programmen
- Rekrutierung, Auswahl und Onboarding neuer Mitarbeiter
- Personalentwicklung und -weiterbildung
- Mitarbeiterbetreuung und Konfliktmanagement
- Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Unternehmensrichtlinien

Anforderungen:

- Abgeschlossenes Studium im Bereich Human Resources oder vergleichbare Qualifikation
- Mehrjährige Berufserfahrung im HR-Bereich, idealerweise in einem internationalen Unternehmen
- Fundierte Kenntnisse im Arbeitsrecht und HR-Management
- Ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Fließende Deutsch- und Englischkenntnisse

Wir bieten:


- Spannende und abwechslungsreiche Aufgaben in einem internationalen Umfeld
- Attraktive Vergütung und Benefits
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung


Wenn Sie Interesse an dieser Position haben und die Anforderungen erfüllen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung!

Ich hoffe, diese Stellenausschreibung entspricht Ihren Vorstellungen. Wenn Sie weitere Informationen benötigen, stehe ich gerne zur Verfügung.

<https://chatopenai.de/>

Abb. 4: Vorschlag einer Stellenausschreibung durch ChatGPT
(Quelle: <https://chatopenai.de/>)

 antworte auf eine Stellenanzeige für einen Human Resources Manager bei Henkel

 Sehr geehrte Damen und Herren,

mit großem Interesse habe ich Ihre Stellenanzeige für einen Human Resources Manager bei Henkel gelesen. Als erfahrener HR-Experte mit umfangreicher Erfahrung in der Personalarbeit und Mitarbeiterentwicklung bin ich überzeugt, dass ich die Anforderungen dieser Position erfüllen kann.

In meiner bisherigen beruflichen Laufbahn konnte ich erfolgreich Teams aufbauen und führen, Recruiting-Prozesse optimieren und Mitarbeiterbindung stärken. Zudem verfüge ich über fundierte Kenntnisse im Arbeitsrecht und im Change Management.

Ich bin sehr motiviert, Teil des Henkel-Teams zu werden und dazu beizutragen, die Unternehmensziele im Bereich Human Resources zu erreichen. Gerne stehe ich für ein persönliches Gespräch zur Verfügung, um meine Qualifikationen näher vorzustellen.

Mit freundlichen Grüßen,
[Name]

Abb. 5: Antwort auf eine Stellenausschreibung durch ChatGPT
(Quelle: <https://chatopenai.de/>)

Chatbots können auch gesprochene Sprache erkennen und umwandeln sowie Antworten formulieren in Form von Text- bzw. Sprachausgaben. Ein auf Recruiting spezialisierter Chatbot ist z. B. in der Lage, allgemeine Fragen eines Bewerbers zum Unternehmen und zu offenen Stellen zu beantworten. Im Dialog lassen sich sogar die Bewerberdaten komplett erfassen.

Ein Nutzer kommuniziert mit einem Chatbot über eine Benutzerschnittstelle. Oftmals öffnet sich ein Chatbot-Fenster bereits nach dem Laden einer Webseite und begrüßt den Benutzer. Über ein Texteingabefeld oder über Sprache können jetzt Fragen formuliert werden und auf gleiche Weise erscheinen die Antworten des Chatbots (vgl. Abb. 3). Zwischen Frage und Antwort „passiert“ allerdings noch einiges. Die Nutzerfrage wird vom Chatbot in einzelne Bestandteile zerlegt und nach festgelegten Regeln verarbeitet. Dabei werden die Syntax und die Ausdrucksweise analysiert, Satzzeichen gedeutet und Fehler verbessert, bis ein eindeutig identifizierbarer Text vorliegt.

Der Dialog mit einem Chatbot lässt sich auch mit einem gewissen Spaßfaktor für die Nutzer gestalten. Das Unternehmen kann sich als innovativer, attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Im Recruiting ermöglichen Chatbots einen verbesserten Kandidatenservice, schnellere Antworten und – bei umfangreichen Routineanfragen – auch Kosteneinsparungen.

Recruiting-Chatbots erleichtern die Erfassung von Bewerberdaten. Bis zu 90 Prozent aller erforderlichen Daten lassen sich im Dialog mit dem Bewerber zusammenstellen und strukturiert bereitstellen. Der Recruiter wird unmittelbar über geeignete Kandidaten informiert. Ferner kann der Chatbot für die Terminvergabe in Bewerbungsgesprächen eingesetzt werden. Hierfür erhält das Programm einen Zugriff auf die Kalender der am Bewerbungsgespräch zu beteiligenden Personen.

Neben Recruiting können Chatbots auch für weitere HR-Prozesse eingesetzt werden. Im Onboarding können typische Fragen eines neu eingestellten Mitarbeiters beantwortet werden, wie z. B. die Frage nach Ansprechpartnern bei IT-Problemen oder zur Beantragung von Dienstreisen. Ein weiteres Einsatzfeld ist die Aus- und Weiterbildung. Hier kann ein Bot Auskunft geben über Seminarinhalte, Termine und Buchungen. Selbst für Wiederholung und Lernkontrolle eignen sich Bots.


Recruiting mit ChatGPT?


Bekanntlich kann ChatGPT bei der Formulierung unterschiedlichster Texte eingesetzt werden. In einem kleinen Test soll gezeigt werden, ob dieses System in der Lage ist, eine Stellenausschreibung zu formulieren. Die Aufgabe an ChatGPT lautete: „Schreibe eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel.“ Hierbei spielte es keine Rolle, ob das Unternehmen Henkel tatsächlich eine derartige Stelle ausgeschrieben hat. Das Ergebnis ist ein erstaunlich guter Textvorschlag, wobei wenige – allgemein verfügbare – Informationen über das Unternehmen auftauchen und brauchbare Anforderungen eines Human Resources Managers aufgelistet werden (vgl. Abb. 4).

Ein Unternehmen muss allerdings damit rechnen, dass auch die Kandidaten KI bei ihrer Bewerbung nutzen, in diesem Fall um ein Antwortschreiben auf eine Stellenausschreibung zu formulieren. Die Aufgabe für ChatGPT lautete: „Antworte auf eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel.“ Das in Abb. 5 gezeigte Resultat ist zunächst enttäuschend: zu allgemein formuliert, unverbindlich und unpersönlich.

Erst nach der Aufforderung an ChatGPT „Antworte ausführlich auf eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager“ kam ein akzeptables Ergebnis zustande, welches als Textvorlage für ein reales Schreiben genutzt werden kann (vgl. Abb. 6). Erstaunlich bei diesem Vorschlag: Es lag weder eine konkrete Stellenausschreibung vor, noch handelt es sich um die Schilderung der beruflichen Laufbahn einer realen Person.

Diese Beispiele zeigen, wie leistungsfähig KI bereits heute im Rahmen von Recruiting eingesetzt werden kann. Allerdings müssen Recruiter auch die Grenzen von KI kennen: KI kann Fakes erzeugen, kann exzellente Texte verfassen, wozu ein menschlicher Autor gar nicht in der Lage wäre.

 antworte ausführlich auf eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel

 Bewerbung als Human Resources Manager bei Henkel

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit großem Interesse habe ich Ihre Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel gelesen. Als erfahrener HR-Experte mit über 10 Jahren Berufserfahrung im Bereich Human Resources, bin ich überzeugt, dass ich die Anforderungen dieser Position bestens erfüllen kann.

In meiner bisherigen beruflichen Laufbahn konnte ich umfangreiche Erfahrungen in verschiedenen Bereichen des Personalmanagements sammeln. Ich habe erfolgreich Teams aufgebaut und geführt, Recruiting-Prozesse optimiert, Mitarbeiterentwicklung vorangetrieben und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung implementiert. Dabei lag mein Fokus stets darauf, eine positive Unternehmenskultur zu schaffen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Abb. 6: Ausführliche Antwort auf eine Stellenausschreibung durch ChatGPT – Ausschnitt (Quelle: <https://chatopenai.de/>)

Solange es „Explainable AI“ nicht gibt, also so lange ein KI-System als Black Box arbeitet und keinerlei Erklärungen abgibt, wie und aus welchen Quellen ein Vorschlag zustande kommt, ist also Vorsicht geboten. Insofern ist nicht zu befürchten, dass der menschliche Recruiter durch einen KI-Recruiter abgelöst wird.

Übrigens: Dieser Text wurde nicht von ChatGPT, sondern von einem menschlichen Autor verfasst.



Die digitale Tankkarte als Ihr neues Mitarbeiter-Incentive

– Einfach, flexibel und steuerfrei! –

Als Personalverantwortlicher in einem Unternehmen stehen Sie vor vielfältigen Herausforderungen, die es tagtäglich zu bewältigen gilt: von der Suche nach qualifizierten Fachkräften über die Entwicklung attraktiver Zusatzleistungen zur Mitarbeiterbindung bis hin zur Einbindung von Digitalisierung und neuen Technologien.

Sie sind immer auf der Suche nach neuen und innovativen Lösungen, die einen klaren Mehrwert bringen und gleichzeitig auch noch einfach in der Umsetzung und Handhabung für Mitarbeiter und das Unternehmen sind. Eine gute Möglichkeit hierfür bietet eine digitale Tankkarte.

Mit individuellen und steuerfreien monatlichen Tankguthaben können Unternehmen nicht nur Ihre Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken, sondern auch steuerliche Vorteile nutzen. Erfahren Sie, wie Sie mit diesem modernen Benefit-System Ihre Mitarbeiter begeistern und gleichzeitig Kosten sparen können.

SmartBenefit von Shell: die clevere Lösung für HR-Manager

Mit dem SmartBenefit bieten Sie Mitarbeitern ein flexibles monatliches Tankguthaben – steuerfrei und digital. Die Nutzung des Guthabens erfolgt bequem über die Shell-App und somit ohne Plastik- bzw. Prepaid-Karte. Dabei sammeln sie

automatisch mit jedem Tankvorgang Shell-Club-Smart-Punkte, die gegen attraktive Prämien eingelöst werden können.

Der große Vorteil für Unternehmen ist, dass Shell eine Versteuerung der Punkte vornimmt und das Unternehmen keinen Aufwand mehr damit hat. Im Vergleich zu den oft genutzten Prepaid-Karten oder Tankgutscheinen wird zudem der Verwaltungsaufwand für die Personalabteilung durch SmartBenefit auf ein Minimum reduziert.

- Flexibel: individuelle Einrichtung von monatlichen Freibeträgen
- Bequem: keine Papierrechnungen oder Versand von Gutscheinen
- Transparent: volle Kostenübersicht und Reportingfunktionen

Sparen Sie Zeit und Geld: So profitieren Sie als Unternehmen

Die Nutzung von SmartBenefit bietet Unternehmen und Mitarbeitern eine Vielzahl von Pluspunkten. Unternehmen profitieren von einer Reduzierung des bürokratischen Aufwands, da die Administration digital und papierlos erfolgt. Zudem wird Ihnen als Unternehmen lediglich das tatsächlich genutzte Tankguthaben der Mitarbeiter in Rechnung gestellt. Auf diese Weise lassen sich Kosten durch ungenutzte Guthaben vermei-



SmartBenefit

Die smarte Lösung für Mitarbeiter-Incentives



den. Detaillierte Reportingfunktionen ermöglichen es, die Nutzung pro Mitarbeiter einfach nachzuvollziehen und als Nachweis für das Finanzamt zu nutzen.

- Der administrative Aufwand wird auf ein Minimum reduziert, da die Einrichtung des Freibetrags einmalig digital erfolgt und die Abrechnung automatisch läuft.
- Im Vergleich zu Prepaid-Karten fallen weder Bearbeitungs- noch Versandgebühren an. Zudem wird das Verteilen physischer Gutscheine überflüssig.

Mehr als nur ein Bonus: digitale Tankkarten als Motivationsbooster für Mitarbeiter

Auch für Mitarbeiter bietet der SmartBenefit attraktive Vorteile. Sie können einen monatlichen, vom Unternehmen festgelegten Freibetrag (z. B. 50 Euro) zum Tanken nutzen und sammeln automatisch bei jedem Tankvorgang ClubSmart-Punkte, die sie für verschiedene Prämien und Angebote einlösen können. Über die Shell App profitieren sie zudem davon, direkt an der Zapfsäule mit dem Handy zu bezahlen, ohne Wartezeiten an der Kasse.

- Die Shell-App ermöglicht eine unkomplizierte Nutzung steuerfreier Tankguthaben ohne zusätzliche Kosten und das Sammeln von Punkten für weitere Vorteile.

Der smarte Lösungsmix zur Mitarbeiter-Incentivierung

SmartBenefit ist mehr als nur eine Tankkarte. Es ist Teil eines umfassenden Vorteilspakets von Shell Fleet Solutions. Die drei Komponenten ergänzen einander und verstärken die individuellen Vorteile für Mitarbeiter und bieten eine nahtlose Lösung für Unternehmen aller Größen:

1. SmartBenefit: attraktive und effiziente Benefits

Das digitale Tankguthaben für Mitarbeiter ist eine moderne und smarte Möglichkeit, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und gleichzeitig die Verwaltung und Kostenkontrolle zu optimieren.

- Moderne Lösung für den steuerfreien Sachbezug: digital und effizient.
- Stärkung der Mitarbeiterbindung durch attraktive Zusatzleistungen.

2. SmartPay: bequemes Tanken per App

Die clevere Ergänzung zu SmartBenefit. Mitarbeiter können bequem direkt an der Zapfsäule per Smartphone bezahlen – schnell, sicher und kon-



taktlos. Die Verwendung physischer Karten ist nicht länger notwendig, was sowohl die Umwelt schont als auch das Risiko von Verlust oder Diebstahl verringert.

- Keine Wartezeiten an der Kasse.
- Kein Risiko von Verlust oder Diebstahl: alles sicher in der App.

3. ClubSmart: mehr als nur Tanken

Zusätzlich zum steuerfreien Guthaben und der digitalen Nutzung bietet Shell ClubSmart ein attraktives Punktesystem, das den Mitarbeitern zusätzliche Vorteile und Rabatte bietet.

- Automatisches Punktesammeln bei jedem Tankvorgang.
- Attraktive Prämien: einlösbar für eine Vielzahl von Angeboten.

QUELLE: Shell Fleet Solutions

Und wann steigen Sie um auf die smarte Art der Mitarbeiterbindung?

Jetzt QR-Code scannen und mehr erfahren:



Oder rufen Sie diesen Link direkt in Ihrem Browser auf:
<https://go.shell.com/mitarbeitervorteile>

Effektives Skill-Management gegen Fachkräftemangel

Viele Vorgesetzte haben klare Vorstellungen davon, welche Skills und Qualifikationen sie von neuen Mitarbeitenden erwarten. Doch häufig werden Talente und Fähigkeiten, die bereits im eigenen Team vorhanden sind, übersehen. Der Fachkräftengpass könnte deutlich abgemildert werden, wenn Unternehmen die Skills und Fähigkeiten ihrer bestehenden Mitarbeitenden besser (er-)kennen und gezielter einsetzen würden. Doch wie genau kann das gelingen? Eine Antwort liefert das Skill-Management.

Qualifizierte Mitarbeitende sind entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, doch sie zu finden, stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Viele Unternehmen suchen externe Talente, übersehen jedoch oft, dass die benötigten Fähigkeiten bereits in ihren bestehenden Teams vorhanden sind.

In den eigenen Mitarbeitenden schlummern oftmals wertvolle, aber ungenutzte Talente. Um diese sichtbar und nutzbar zu machen, kommt das sogenannte Skill-Management ins Spiel: Es beschäftigt sich strategisch mit der Frage, welche Fähigkeiten und Kompetenzen derzeit im Unternehmen vorhanden sind und welche in Zukunft benötigt werden, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Optimale Skill-Job-Matchings finden

Im Unterschied zum Talentmanagement, das sich auf die Identifikation und Förderung von potenziellen Führungskräften und High Potentials konzentriert, zielt das Skill-Management darauf ab, alle Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb der Belegschaft zu erfassen und gezielt weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt darauf, die richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort zusammenzubringen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Laut der aktuellen Gallup-Studie Deutschland 2024 sind Unternehmen hierzulande jedoch weit von diesem Skill-Job-Match entfernt: Vier von fünf Mitarbeitenden schöpfen nicht ihr volles Potenzial am Arbeitsplatz aus und können ihre Skills nicht optimal einsetzen. Ein effektives Skill-Management setzt genau an diesem Punkt an. Durch eine kontinuierliche Analyse und Bewertung der Skills innerhalb des Unternehmens soll sichergestellt werden, dass die passenden Mitarbeiter mit den passenden Aufgaben betraut werden.

Definition von Skill-Management

Skill-Management wird als die Steuerung von Qualifikationen, Erfahrungen und Wissen der Mitarbeitenden definiert. Das Ziel ist, zur richtigen Zeit die richtigen Fähigkeiten auf der richtigen Position zu platzieren – und das zu optimalen Kosten.

Skill-Management umfasst drei Hauptkomponenten:

1. Identifikation der benötigten Skills (Soll): Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind notwendig, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen?
2. Erhebung der vorhandenen Skills (Ist): Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind bereits in der Belegschaft vorhanden?
3. Skill-Gap-Analyse: Welche Differenz besteht zwischen den vorhandenen und den



Der Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Ein effektives Skill-Management kann helfen, diesen zu bewältigen. Hierbei ist das 360-Feedback ein wertvolles Instrument. (Bild: Pexels)

benötigten Skills, und welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um diese Lücken zu schließen?

Durch diese systematische Herangehensweise stellt Skill-Management sicher, dass Mitarbeitende kontinuierlich weiterentwickelt werden und das Unternehmen flexibel auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren kann. Damit hat Skill-Management eine strategische Funktion (Granados und Erhardt, 2012).

Statt Mitarbeitende nur anhand ihrer Jobtitel und Funktionen zu bewerten, nimmt das Skill-Management eine detailliertere Perspektive ein und konzentriert sich auf die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen. Diese skillbasierte Sichtweise rückt die konkreten Fähigkeiten eines Mitarbeiters, wie beispielsweise Kenntnisse in Python oder JavaScript, in den Vordergrund, anstatt ihn einfach als Softwareentwickler (funktionsbasiert) zu betrachten.

Der Fahrplan für ein erfolgreiches Skill-Management

Dieser Beitrag bietet Ihnen eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung für ein effektives Skill-Management in Ihrem Unternehmen. Besonderer Fokus liegt auf der Ist-Analyse. Hier zeigen wir auf, wie Sie das 360-Grad-Feedback nutzen können, um die individuellen Stärken und Entwicklungsbereiche Ihrer Fach- und Führungskräfte präzise zu erfassen. Um Ihnen einen klaren Fahrplan zu bieten, haben wir die wichtigsten Schritte für ein erfolgreiches Skill-Management zusammengestellt.

Schritt 1: Analysieren Sie Ihre Unternehmensziele und leiten Sie die erforderlichen Fähigkeiten ab

Im ersten Schritt gilt es zunächst zu überprüfen, ob die vorhandenen Skills in der Belegschaft mit der Gesamtstrategie des Unternehmens übereinstimmen. Dazu ist es wichtig, die langfristigen und kurzfristigen Ziele des Unternehmens genau zu kennen. Ermitteln Sie die spezifischen Ziele, wie beispielsweise die Expansion in neue Märkte, die Einführung neuer Technologien oder die Verbesserung der Kundenbindung. Der Erfolg bzw. die Erreichung des Ziels sollte quantifizierbar und messbar sein, um objektiv überprüft werden zu können.

Nehmen wir beispielsweise ein Ziel im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Ein messbares Ziel könnte darin bestehen, die Effizienz

Info-Box: Was sind Skills?

Skills sind Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Menschen erlernen und entwickeln, um bestimmte Aufgaben oder Berufe auszuführen. Diese Fähigkeiten können in zwei Hauptkategorien unterteilt werden: Hard Skills und Soft Skills.

Hard Skills sind messbare und spezifische Fähigkeiten, die oft durch formale Bildung und Training erworben werden. Sie sind in der Regel objektiv messbar und können durch Zertifikate und Assessments nachgewiesen werden. Beispiele für Hard Skills sind Programmierung (Kenntnisse in Programmiersprachen wie Python, Java oder C++), Datenanalyse (Fähigkeit zur Analyse und Interpretation von Daten mit Tools wie Excel oder SQL) und Sprachkenntnisse (Beherrschung von Fremdsprachen wie Englisch, Spanisch oder Chinesisch).

Soft Skills hingegen sind persönliche, zwischenmenschliche Fähigkeiten, die schwerer zu messen sind, aber entscheidend für die effektive Zusammenarbeit und Kommunikation im Arbeitsumfeld. Beispiele für Soft Skills sind Kommunikation (Fähigkeit, klar und effektiv zu kommunizieren), Teamarbeit (Fähigkeit, erfolgreich in einem Team zu arbeiten und zu kollaborieren), Problemlösung (Fähigkeit, kreative und effektive Lösungen für Probleme zu finden) und Zeitmanagement (Fähigkeit, Aufgaben effizient zu planen und zu priorisieren).

zientz der internen Prozesse um 20 Prozent zu steigern und die Einführung von mindestens drei neuen digitalen Produkten innerhalb der nächsten zwölf Monate zu erreichen. Der aktuelle Stand der Effizienz könnte durch die durchschnittliche Bearbeitungszeit von internen Prozessen und die Anzahl der bestehenden digitalen Produkte gemessen werden. Sobald diese Ziele klar definiert sind, sollten Sie die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen identifizieren, die notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Ein effektives Skills-Management-System sollte sowohl Soft Skills als auch Hard Skills (siehe Infobox) erfassen und regelmäßig bewerten.

Erstellen Sie zunächst eine Longlist aller benötigten Fähigkeiten, sowohl Hard Skills als auch Soft Skills. Anschließend werden die identifizierten Fähigkeiten basierend auf ihrer Dringlichkeit und Relevanz für die Unternehmensziele priorisiert. Gewichten Sie die Fähigkeiten, um ihre relative Wichtigkeit und den Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele zu bestimmen. Im vorliegenden Beispiel werden Mitarbeiter mit Hard Skills in den Bereichen der Business-Analyse, der Softwareentwicklung und der User-Experience (UX) Design benötigt. Gleichzeitig sind Soft Skills wie effektive Kommunikation und Teamarbeit entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten gut zusammenarbeiten und das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird.

Schritt 2: Erfassen Sie die aktuellen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden in einer Skill-Matrix

Im zweiten Schritt geht es darum, die aktuellen Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen. Entwickeln Sie dazu eine Skill-Matrix, in der alle Mitarbeitenden und ihre jeweiligen Fähigkeiten/Skills erfasst werden. Nutzen Sie hierfür digitale Tools, wie HR-Software oder spezielle Skill-Management-Tools, um die Daten effizient zu sammeln und zu organisieren. Die Skill-Matrix hilft dabei, die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu dokumentieren und zu visualisieren. Sie bildet die Grundlage für die weitere Analyse und die Entwicklung von gezielten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Unternehmen.

	Digital-Marketing	Softwareentwicklung	UX-Design
Person 1	●●○○	●●●○	●○○○
Person 2	●●●●	●●○○	●●●○
Person 3	●○○○	●●●●	●●○○
(● = Expertise, ○ = keine Expertise)			

Tabelle 1: Beispiel einer Skill-Matrix mit einer vierstufigen Skala. (Tabelle: eigene Darstellung)

In Tabelle 1 hat Person 1 beispielsweise moderate Fähigkeiten im Digital Marketing, fortgeschrittene Fähigkeiten in der Softwareentwicklung und grundlegende Kenntnisse im UX-Design. Person 2 ist hingegen im Digital Marketing sehr versiert, hat moderate Kenntnisse in der Softwareentwicklung und fortgeschrittene Fähigkeiten im UX-Design. Die Relevanz dieser Skills und damit die Priorisierung der Maßnahmen, um diese zu stär-

ken, hängt von den übergeordneten Unternehmenszielen ab.

Schritt 3: Durchführung einer Ist-Analyse der Fähigkeiten

Im dritten Schritt geht es darum, die gesammelten Daten umfassend zu analysieren, um einen klaren Überblick über die vorhandenen Fähigkeiten und deren Verteilung im Unternehmen zu erhalten. Ein besonders wertvolles Instrument hierfür ist das 360-Grad-Feedback. Dabei werden umfassende Rückmeldungen von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden und durch Selbstbewertungen gesammelt (siehe Grafik). Dieses Feedback bietet eine detaillierte und objektive Sicht auf die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen eines oder einer jeden Mitarbeitenden. Die strategisch richtige Auswahl der zu bewertenden Skills und Fähigkeiten ist essenziell, damit die Feedbackgeberinnen und -geber zielführendes Verbesserungspotenzial aufzeigen können.

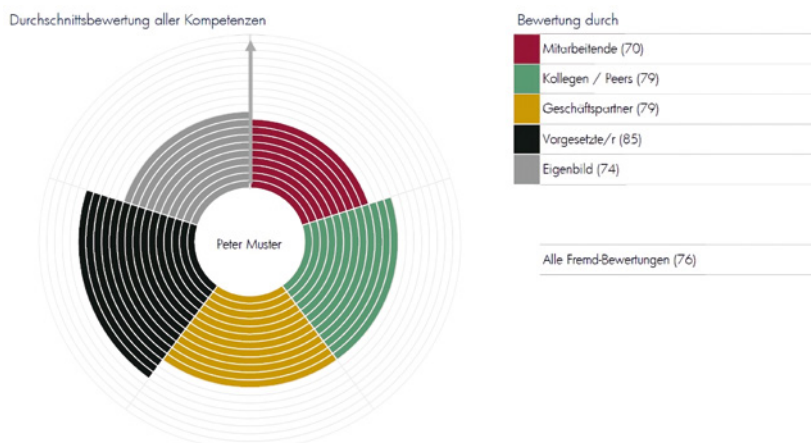
Aus der Bewertung aller relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden anhand von 360-Grad-Feedbacks kann sich beispielsweise ableiten lassen, dass nur 20 Prozent der Marketing-Mitarbeitenden Erfahrung im Digital Marketing haben oder dass in der IT-Abteilung 30 Prozent der Mitarbeitenden über fortgeschrittene Softwareentwicklungsfähigkeiten verfügen, während UX-Design-Kenntnisse nur vereinzelt vorhanden sind.

Schritt 4: Vergleich von Ist- und Sollzustand

Im vierten Schritt geht es darum, die vorhandenen Fähigkeiten (Istzustand) mit den Anforderungen zu vergleichen, die sich aus den Unternehmenszielen ergeben (Sollzustand). Führen Sie eine Skill-Gap-Analyse durch, um die Lücken (Skill-Gaps) zu identifizieren, wo die aktuellen Fähigkeiten nicht ausreichen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Anschließend ordnen Sie die identifizierten Skill-Gaps gemäß der in Schritt 1 definierten Dringlichkeit und Relevanz. Die daraus entstehende Prioritätenliste hilft Ihnen dabei, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und gezielte Maßnahmen zur Schließung der Skill-Gaps zu entwickeln (siehe Tabelle 2).

Schritt 5: Entwicklung von Maßnahmen zur Schließung der Skill-Gaps

Nachdem die Skill-Gaps identifiziert und priorisiert wurden, entwickeln Sie maßgeschneiderte Schulungs- und Weiterbildungsprogramme, um diese Lücken zu schließen. Dies könnte durch interne Workshops, externe Schulungen, Online-Kurse oder Zertifizierungen geschehen. Ergänzend dazu sollten Mentoring- und Coa-



Bewertung der Kompetenzen durch die verschiedenen Feedback-Gruppen. (Grafik: ValueQuest GmbH)

ching-Programme implementiert werden, um Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln und spezifische Kompetenzen zu fördern. Außerdem können die Job-Rotation und die Mitarbeit an Projekten gefördert werden, um den Mitarbeitenden zu ermöglichen, neue Fähigkeiten in der Praxis zu erlernen und anzuwenden. Diese Maßnahmen stellen sicher, dass die Mitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickelt werden und die notwendigen Fähigkeiten erwerben, um den Unternehmenszielen gerecht zu werden.

In unserem Beispiel (siehe Tabelle 3) wurden zur Schließung der identifizierten Skill-Gaps folgende Maßnahmen entwickelt: Für das Marketing-Team wurde ein internes Schulungsprogramm für Digital Marketing entwickelt. Für die IT-Abteilung wurden Kooperationen mit externen Anbietern vereinbart, um Workshops zur Erweiterung der Softwareentwicklungsfähigkeiten anzubieten. Zudem wurde ein UX-Design-Experte eingestellt, der interne Schulungen und Workshops für die Mitarbeitenden im Bereich UX-Design anbietet.

Schritt 6: Überwachung und Anpassung

Im letzten Schritt führen Sie regelmäßige Bewertungen durch, um den Fortschritt der Entwicklungsmaßnahmen zu messen und sicherzustellen, dass die Skill-Gaps effektiv geschlossen werden. Passen Sie die Maßnahmen basierend auf den Ergebnissen und Feedback kontinuierlich an, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen Anforderungen und Zielen des Unternehmens entsprechen. Diese kontinuierliche Überwachung und Anpassung gewährleisten, dass die Skill-Management-Strategie stets relevant und effektiv bleibt und die Mitarbeitenden optimal auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind.

Nachdem Sie die Entwicklungsmaßnahmen implementiert haben, ist es entscheidend, den Fortschritt regelmäßig zu überwachen und die Maßnahmen kontinuierlich anzupassen. Auch hier ist das 360-Grad-Feedback ein zentrales Instrument. Durch die Einbindung des 360-Grad-Feedbacks in den Skill-Management-Prozess können Unternehmen sicherstellen, dass die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickelt werden und die Unternehmensziele erreicht werden.

Deep-Dive: die Rolle des 360-Grad-Feedbacks

Das 360-Grad-Feedback ist ein bewährtes Instrument, das besonders in der Ist-Analyse und der kontinuierlichen Überwachung der Skill-Entwicklung von Fach- und Führungskräften seine Stär-

Abteilung	Identifizierte Skill-Gaps	Dringlichkeit	Bedeutung für Unternehmensziele
Marketing	80 Prozent benötigen Schulungen im Digital Marketing	Hoch	Sehr hoch
IT	70 Prozent müssen ihre Softwareentwicklungsfähigkeiten erweitern	Mittel	Hoch
UX-Design	Erheblicher Schulungsbedarf im Bereich UX-Design	Hoch	Sehr hoch

Tabelle 2: Identifizierte Skill-Gaps (Tabelle: eigene Darstellung)

ken zeigt. Durch das Einholen von Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven – von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden und durch Selbstbewertungen – erhalten Sie ein vollständiges Bild der Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden. Diese umfassende Sichtweise ermöglicht es Ihnen, Stärken und Entwicklungsbereiche präzise zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung einzuleiten.

Funktionsweise des 360-Grad-Feedbacks

Feedback aus verschiedenen Quellen

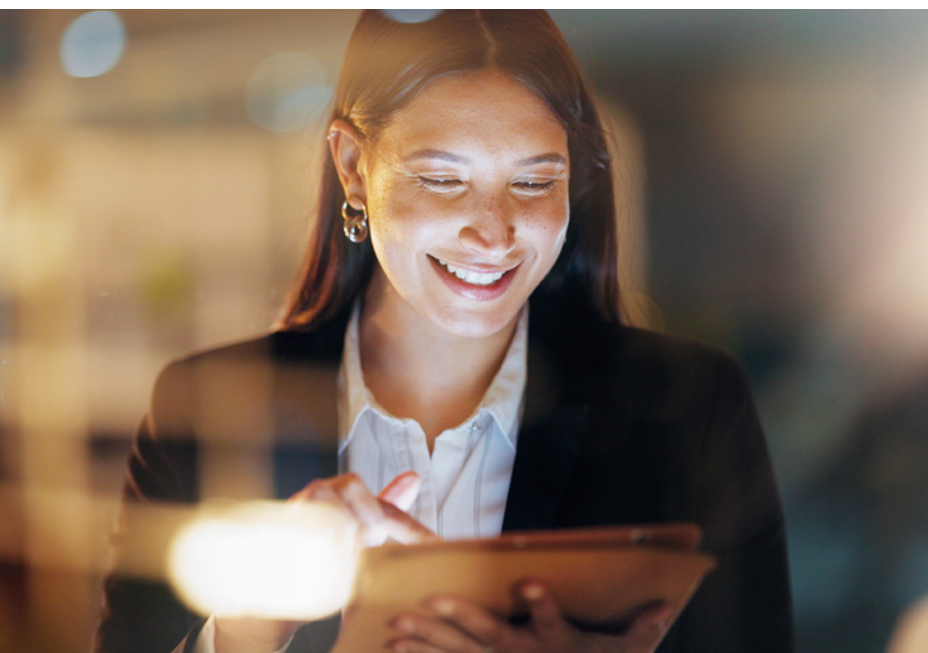
Der Kern des 360-Grad-Feedbacks liegt in der Sammlung von Rückmeldungen aus unterschiedlichen Perspektiven. Dies umfasst Bewertungen durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende und eine Selbsteinschätzung. Diese breite Basis an Rückmeldungen sorgt dafür, dass die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden.

Anonymität und Offenheit

Ein wichtiger Aspekt des 360-Grad-Feedbacks ist die Anonymität der Rückmeldungen. Anonyme

Abteilung	Identifizierte Skill-Gaps	Maßnahme zur Schließung der Skill-Gaps
Marketing	80 Prozent benötigen Schulungen im Digital Marketing	Entwicklung eines internen Schulungsprogramms für Digital Marketing
IT	70 Prozent müssen ihre Softwareentwicklungsfähigkeiten erweitern	Kooperation mit externen Anbietern für Softwareentwicklung-Workshops
UX-Design	Erheblicher Schulungsbedarf im Bereich UX-Design	Einstellung eines UX-Experten, der interne Schulungen und Workshops anbietet

Tabelle 3: Maßnahmen zur Schließung der Skill-Gaps. (Tabelle: eigene Darstellung)



Befragungen fördern eine ehrliche und offene Kommunikation, da die Feedbackgeber keine negativen Konsequenzen fürchten müssen. Dies ist entscheidend, um konstruktive und ehrliche Rückmeldungen zu erhalten, die für die persönliche und berufliche Entwicklung hilfreich sind.

Strukturierter Prozess und detaillierte Analyse

Ein gut strukturierter Prozess ist essenziell, um sicherzustellen, dass das Feedback gezielt und konstruktiv ist. Hierbei werden standardisierte Fragebögen verwendet, die auf die spezifischen Anforderungen und Ziele der Organisation abgestimmt sind. Nach der Datenerhebung erfolgt eine detaillierte Analyse der Rückmeldungen. Diese Analysen helfen dabei, Muster und Trends zu erkennen, die als Grundlage für Entwicklungsmaßnahmen dienen.

Individuelle Feedbackgespräche und kontinuierliche Unterstützung

Nach der Auswertung der Daten finden individuelle Feedbackgespräche statt. Diese Gespräche



Mitarbeitende inspirieren


Inspiration fördern und im Unternehmen wirkungsvoll vorantreiben

Science meets Practice
49 Seiten
Paperback
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
ISBN 978-3-658-43345-1
29,99 Euro

werden oft von geschulten Coaches moderiert, die den Mitarbeitern helfen, die Rückmeldungen zu verstehen und konkrete Entwicklungsschritte zu planen. Kontinuierliche Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen und regelmäßige Status-quo-Gespräche sind entscheidend, um nachhaltige Entwicklungsprozesse zu gewährleisten.

Die Einbeziehung des 360-Grad-Feedbacks in den Skill-Management-Prozess stellt sicher, dass die Erfassung und Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden umfassend und effektiv erfolgt. Diese Methode ermöglicht eine präzise Identifikation von Skill-Gaps und führt zu gezielten Maßnahmen, um diese Lücken zu schließen. Dadurch werden nicht nur die Unternehmensziele erreicht, sondern auch die Herausforderungen des Marktes erfolgreich bewältigt.

**DR. OEC. HSG
KATHRIN NEUMÜLLER**
ist Co-Geschäftsführerin beim Schweizer Marktforschungsinstitut ValueQuest, Expertin und Autorin, E-Mail: neumuel-ler@valuequest.ch.



THOMAS BIGLIEL
ist Geschäftsführer und Digitalisierungsexperte, Träger des Grimme Online Awards und Fachbuchautor.





INHOUSE-WORKSHOP:

Datenschutz im Betriebsrat erfolgreich umsetzen

Datenschutz-Barrieren bei der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vermeiden

Referent: Dr. Frank Fenner

- ✓ **Individuell angepasste Lösungen:** Entwickeln Sie maßgeschneiderte Datenschutzmaßnahmen für Ihre Betriebsratsarbeit.
- ✓ **Praktische Umsetzungshilfen:** Erhalten Sie sofort umsetzbare Lösungen zur Optimierung Ihrer Datenschutzprozesse.
- ✓ **Expertenwissen vor Ort:** Unsere Spezialisten kommen direkt zu Ihnen und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen eine DSGVO-konforme Organisation.

Jetzt informieren: www.dataagenda/BR-workshop.de



Generationsübergreifende Führung im Recruiting

Mehr Erfolg durch Vielfalt: Wie Unternehmen den Recruiting-Prozess stärken und Leistung steigern können.

Deutschlands Mitarbeiter haben Angst vor der Zukunft, genauer: vor Verarmung und Jobverlust. Da ist es von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren, inspirieren und ihnen Vertrauen schenken. Auf dem Deutschen Ausbilder Kongress „DALK“ in Düsseldorf stellte Johanna Dahm ein generations-übergreifendes Culture Deck vor und betonte, dass Unternehmen zu viele Unterschiede zwischen den Generationen machen, was den Recruiting-Prozess hemmen, die Arbeitgebermarke schwächen und die Leistung senke.

Unternehmen müssen konsequent umdenken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. „Führung heißt nicht, Menschen zu beschäftigen, sondern sich MIT Menschen zu beschäftigen. Und in einer Zeit, in der über alle Altersgruppen hinweg die gleichen Ängste regieren, kann ich nicht tun, als würde ich ein Regiment führen. Menschen suchen Ehrlichkeit, Vertrauen und klare Worte“, so die Unternehmensberaterin.

Generationsübergreifende Führung ist anspruchsvoll und birgt ungenutzte Chancen

Eine Belegschaft, die aus vier Generationen besteht – von Babyboomern über Gen X bis zu

Millennials und der Generation Z – bringt Herausforderungen mit sich. Jede Generation hat unterschiedliche Werte, Erwartungen und Arbeitsstile.

Unternehmen haben diese Unterschiede inzwischen analysiert und verstanden – an der Offenheit auch in der Kommunikation für einen effektiven Recruiting-Prozess hapert es aber noch, um eine inklusive, das heißt gemeinschaftliche Arbeitskultur zu gewährleisten.

Führungskräfte mehr als Motivation und Inspiration: Auf Rollenvorbilder schulen!

Führungskräfte hören den Appell immer wieder, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren – Sie sollten daran gemessen werden, dass und wie sie über Generationen hinweg Mitarbeiter bedarfsgerecht führen und ihre Talente und Fähigkeiten fördern. Nur durch aktives Fördern, Einfordern und Zeigen kann eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, des Engagements und der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden bzw. Teams entstehen.

Zuhören, Aufklärung und Ehrlichkeit als Schlüssel zum Erfolg

Über ALLE Generationen haben mehr als 70 Prozent Angst vor sozialen Unruhen, Jobverlust und Inflation, direkt danach kommen die Gefahr durch Umwelt- und Kriegsthemen. Dahm fordert von Unternehmen und Führungskräften hier aktive Aufklärung und Transparenz über die Situation des Unternehmens hinaus.

Finanzielle Sicherheit beginnt mit dem Verständnis von Bedürfnissen, dem Aufzeigen von Möglichkeiten bereits in privater Sicherheit, dann erst können Aufklärung und Ehrlichkeit Vertrauen schaffen und der Belegschaft ermöglichen, besser mit Zukunftsängsten umzugehen.

Dass dadurch Fokus und Energie auf die Arbeit zurückgelenkt werden, sieht Dahm eher als Ne-



benefekt: „Aber wenn die Menschen in meinem Team spüren, dass ich sie und ihre Kredite, ihre Wohnung und ihre Familien absichere, werden sie mich nicht verlassen. Und sie werden es mir in besseren Zeiten auch nicht vergessen“.

Best Practice: generations-übergreifende Führung bei Netflix und Co.

Dahm arbeitet mit leistungsgetriebenen Unternehmen zusammen, deren Recruiting-Maßnahmen ebenso funktionieren wie deren crossgenerational Diversity. „Wenn wir auf Google oder LinkedIn schauen oder auch auf manche Pharmagiganten, dann fallen diese Unternehmen durch wissbegierige MitarbeiterInnen und ein starkes Employer Branding auf. Alle haben eins gemeinsam: Sie setzen auf Wachstum und Höchstleistung als Werte, betonen zugleich Freiheit und Verantwortung im Tun. So etwas wie Befehl und Gehorsam gibt es höchstens im Ausnahmefall.“

Dahm, die lange die Organisationsentwicklung bei Novartis verantwortet hat, verweist in Düsseldorf darauf: Die Entscheidung sei mehr als reif, auch jungen Fachkräften das notwendige Vertrauen,

die Freiheit und Verantwortung zur Spitzenleistung zu übertragen und zeitgleich Hierarchien abzubauen.

Schnell würde in einer Umgebung, in der Leistung und Verbesserung gemeinsame Wert sind, auch zur Potenzialentfaltung aller Generationen und zu gegenseitiger über Grenzen hinweg verhelfen. „Wir können nicht einerseits Steven Coveys 'Trust and Inspire' in Meetings zitieren und zeitgleich das Gegenteil praktizieren. In Krisenzeiten ist es die familiäre Haltung, mit der Mitarbeitenden und auch externen KandidatInnen signalisiert werden kann, dass HIER der richtige Ort für sie ist“, schließt Dahm.

DR. JOHANNA DAHM,
Entscheidungs-expertin
und CEO Dahm
International Consulting,
Frankfurt,
www.drjohannadahm.com



Effizient Talente gewinnen!

softgarden e-recruiting GmbH

Taudentzenstraße 14
10789 Berlin
Tel.: 030/884940410
E-Mail: anfrage@softgarden.de
www.softgarden.com



Produkte/Dienstleistungen: Die softgarden Recruiting-Lösung – von Multiposting bis Onboarding – **Im Einsatz seit:** 2003

Kurzbeschreibung:

Die umfassende Recruiting-Lösung von softgarden ist für alle Arbeitgeber geeignet. Das Tool bietet eine einzigartige Kombination aus Bewerbermanagement und Expertenberatung für reichweitenstarke Stellenanzeigen (+1.200 Jobbörsen), damit Budget optimal genutzt wird. Der Bewerbungsprozess ist mühelos – für Bewerber und Recruiter – und die Time-to-Hire wird um –50 % verkürzt. Die Google-optimierte Karriereseite schafft mit dem Feedbackmodul für Bewertungen Vertrauen bei Talenten. Zudem werden neue Mitarbeiter mit dem Onboarding-Tool schnell ins Team geholt.

Unsere Pläne für die Zukunft:

Von Stellenanzeigen bis Onboarding, wir bieten flexible Lösungen für dein Recruiting. Mit den zeitgemäßen Lösungen von softgarden lassen sich Bewerbungsprozesse für Recruiter und Bewerbende effizient gestalten.

Praxisbeispiele/Referenzkunden:

softgarden hat bereits über 100.000 zufriedene Nutzer und ist für Arbeitgeber aller Branchen und Größen geeignet. Die Erfolgsgeschichten unserer Kunden findest du unter: softgarden.com/de/referenzen/.

**We Make Your
Candidates
Apply!**



www.softgarden.com

FILE MANAGER
FILE DIRECTORY
026/57
SYSTEM FILE
PROFILE

79933-2B

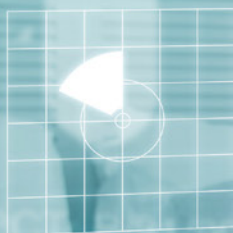
Digitalisierung ist das Zukunftsmodell für HR

Transformation und Personalarbeit – unser Autor Prof. Dr. Eckhard Marten von der International School of Management (ISM) in Frankfurt wagt einen Blick in die Zukunft von Human Resources.

OBJECT: B/31/99

STATUS: _____

mode: _____



32/673

NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE	NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE
NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE	MATCH NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE
NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE	MATCH NAME 0000000 LAST NAME 0000000 CODE 0000000 HISTORY 0000000 SPECIFIC FACTS 0000000 PROFILE 79933-2B NO PHOTO MORE

NAME
000000
 LAST NAME
000000
 CODE
000000
 HISTORY
000000
 SPECIFIC FACTS
000000

PROFILE
 79933-2B
 NO PHOTO
 MORE 000000

Während sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft von Krise zu Krise hangeln und sich dabei mehr oder weniger erfolgreich durchwursteln, setzen viele Unternehmen seit einigen Jahren vor allem auf zwei Strategien der Zukunftsbewältigung: Transformation und „Change“. Dabei spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Personalabteilungen eine Schlüsselrolle. Schließlich sind sie die „Transmissionsriemen“, mit denen die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen betrieben oder gar beschleunigt werden soll.

Auch in den HR-Departments ist die Stimmungslage dabei nicht einheitlich: Während die einen mit Unterstützung von Schumpeters kreativer Zerstörung auf die schöne neue Arbeitswelt setzen und das Paradies der Werktätigen vorausagen, fürchten andere irgendetwas zwischen Arbeitnehmer-Hölle und modernem Sklaventum. Weltverbesserung oder Weltuntergang? Das sind die beiden Pole, wobei schon an dieser Stelle die Voraussage gewagt sei: Die Welt wird durch die Transformation vermutlich nicht besser werden (wahrscheinlich auch nicht schlechter) – aber sie wird anders werden.

Das gilt auch und insbesondere für die Personalarbeit. Veränderungen bei Prozessen, Strukturen, Aufgaben und Rollen, aber auch bei Software und Netzen sind bereits seit Jahren, ja Jahrzehnten in vollem Gang.

Mit anderen Worten: Digitalisierung und Automatisierung sind nichts Neues, sondern Alltag in den Firmen. Das Scannen von Personalakten, die maschinellen Zutrittskontrollen und Zeiterfassungssysteme, die papierlose Reisekostenabrechnung, der Einsatz elektronischer Filter bei der Bewerberauswahl, vorgefertigte Bausteine für das Einlade- und Absagemanagement sowie für die Zeugniserstellung – all das sind nur einige Beispiele für den in vielen Unternehmen schon eingeleiteten Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Der Push der Pandemie

Der letzte große Schub kam mit der Corona-Pandemie: Auch dem letzten Papier-Anhänger und Präsenz-Fanatiker dürfte klar geworden sein, dass die analoge Welt kaum Abwehrkräfte gegen eine derartige Krise aufweist und die glücklicherweise bereits recht stark digitalisierte Dienstleistungswelt vielen Unternehmen das Überleben gesichert hat. Seither gibt es insbesondere für junge Leute, die Weite-Wege-Pendler und die Mitarbeiter im intensiven Familieneinsatz kaum noch ein Zurück in die Alte Welt.

Homeoffice, Workation und Ähnliches finden sich heute auf den Wunschzetteln vieler Bewerberinnen und Bewerber für Jobs. In der Produktion und bei menschnahen Dienstleistungen, wie zum Beispiel der Pflege, wird das zwar wohl noch länger ein Wunschtraum bleiben, aber auch dort schreitet die Transformation mit Macht weiter voran.

Für die Personalabteilung ist die Digitalisierung das Zukunftsmodell schlechthin. Von traditionellen Personalmanagement-Praktiken entwickelt sie sich hin zur digitalen Innovationseinheit. Das Ziel ist dabei eindeutig: weg von administrativen Routinetätigkeiten und hin zur strategischen Partner-Position.

Papiergebundene Prozesse bei der Personalverwaltung gehören zunehmend der Vergangenheit an – die analoge Personalakte steht vor dem Aus (wobei die elektronische Ablage manchmal noch mehr dem endgültigen Verschieben in das datentechnische „Nirwana“ ähnelt, aber das ist ein anderes Thema).

Zwischen Euphorie und Erschöpfung

Die Vorteile der digitalen Verfahren sind offensichtlich: Eingespart werden können Platz und Papier, Personal und Zeit. Verbessert werden außerdem das Qualitäts- sowie das Fristen- und das Wiedervorlagemanagement. Außerdem gibt es zunehmend Konformität auf Knopfdruck (z. B. bei DS-GVO- und Compliance-Vorgängen). Transparenz und Effizienz kommen näher in den Arbeitsalltag und sind keine fernen, unerreichbaren Sterne mehr.

HR-Mitarbeiter können sich weniger mit administrativen und dafür mehr mit kreativen Aufgaben beschäftigen, was – zumindest im Idealfall – zu produktiveren und motivierteren Mitarbeitern führt. Am Ende könnte ein Arbeitsplatz in der Personalabteilung ein echter „Hotspot“ werden.

Allerdings haben die schnelleren und spannenderen Prozesse auch eine Kehrseite: Sie führen zu einer Arbeitsverdichtung und können darüber hinaus – im Falle des Homeoffice – zu einer Vereinsamung des Mitarbeiters sowie einer Entsolidarisierung im Team führen.

Denn das gerade mit dem Remote Work und der Workation verbundene „Work-Life-Blending“ klingt zwar für viele verführerisch wie ein Zauberwort, aber dahinter versteckt sich auch die Gefahr der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, was zu massiven seelischen Folgen und Problemen in der

Wichtiger Hinweis:
Der Autor ist sich der Bedeutung einer genderneutralen Sprache durchaus bewusst. Für eine bessere Lesbarkeit verwendet er in seinem Text dennoch meist das generische Maskulinum und bittet dafür um Verständnis.

Partnerschaft führen könnte. Dazu gibt es erste Erfahrungen aus der beruflichen Praxis, größere Studien aus der wissenschaftlichen Forschung stehen jedoch noch aus.

Neue Führungskräfte braucht das Land

Relativ klar ist schon jetzt: Das Führungsverhalten wird sich verändern (müssen) – auch ohne die gerade bei Verwaltung und Dienstleistungen nahezu explosionsartige Vermehrung von „Heimarbeit“. Gab es früher schon standortübergreifende Führung („Führen aus der Ferne“), die aber ohne ein Minimum an physischer Präsenz der Führungskraft nicht auskam, entwickeln sich heute manche Unternehmen und Teams ganz in Richtung „kontaktloses Zusammenarbeiten“, mit oft nur noch sporadischen physischen Kontakten, teilweise sogar mit abnehmender virtueller Präsenz. Auch ein CoH, ein „Chief of Happiness“ könnte da an seine Grenzen geraten, wenn es darum geht, die einzelnen Mitarbeiter und das Team als solches im wahrsten Sinne des Wortes zu „erreichen“.

Das Geheimrezept für eine gute Führung in Zeiten der Transformation ist ebenfalls nicht neu: Kommunikation ist essenziell, genauso wie Konsequenz im Auftritt und Kompetenz in der Umsetzung. Mitarbeiter müssen an den Change-Prozessen beteiligt werden und tatsächlich beim Wandel mitwirken können. Hilfreich ist zudem ein gutes Zeitmanagement (mit möglichst klar definiertem Anfang und Ende der Veränderungspro-

zesse). Und natürlich sollte jeder Schritt dokumentiert und evaluiert werden.

Mit einem solchen Führungsverhalten lassen sich auch vielleicht wieder die Mitarbeiter zurückgewinnen, die nach Jahren, wenn nicht sogar Jahrzehnten voller Veränderungen die Nase voll haben von weiteren Umstellungen: „Change mich am Arsch“, das ist – kein Witz! – nicht nur der real existierende Titel eines Ratgeber-Buchs, sondern die weitverbreitete Haltung in manchen Firmen.

Das Zeitalter der KI

Dabei hat die nächste Phase der Transformation schon begonnen – der Start der künstlichen Intelligenz (KI). Unter Beobachtern ist auch bei diesem Begriff umstritten, ob es sich überhaupt um ein neues Phänomen handelt. Manche meinen, so wie jedes Zeitalter und jede Generation eine eigene Version vom Weltuntergang habe, gäbe es für jede Dekade auch ein stilprägendes „Buzzword“ – und für die 2020er-Jahre sei das nun eben mal die „Künstliche Intelligenz“. In den 1990er-Jahren – manch altgedienter Personaler mag sich erinnern – habe es hingegen das Schlagwort vom „Wissensmanagement“ gegeben („wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“). Aber das sei heute kein Thema mehr ...

Wie auch immer – unbestritten ist, dass KI zunehmend auch in den Personalabteilungen eingesetzt wird. Gerade bei der Personalauswahl und der Personalentwicklung ist ein vielfältiger Einsatz denkbar. Angefangen bei der Talentidentifikation und dem Bewerbermanagement über die personalisierte Mitarbeiterentwicklung mit Onboarding und Leistungsmessung bis hin zum Schulungsmanagement kann KI sicher bei vielen Prozessen sinnvoll Verwendung finden.

Dadurch dürfte die Personalarbeit auch „wissenschaftlicher“ im Sinne von „objektiver“ und „systematischer“ werden. Denn – seien wir ehrlich – hing bisher in der Mitarbeiterförderung viel vom Zufall ab (etwa, ob sich ein geeigneter Mentor fand), dürfte zukünftig ein wahres Talent eher unabhängig von persönlichen Sympathien „entdeckt“ werden. Die KI wird aber auch bei anderen Aspekten der Personalarbeit für eine noch viel höhere Transparenz sorgen – auf dem Stellenmarkt etwa, bei den Gehaltsstrukturen und den Unternehmenskulturen.

Das gilt übrigens nicht nur für die Arbeitgeber-, sondern auch die Arbeitnehmerseite. Unternehmen müssen sich darauf gefasst machen, dass auch ihren Mitarbeiter „Big Data Analytics“ künf-



tig zur Verfügung steht – und nicht nur Stellenangebotsseiten, Bewertungsplattformen wie kununu und reale Gehaltsvergleiche. Sehr viel Weiterbildung und Personalentwicklung wird sich weiter in virtuelle Welten verlagern bzw. am eigenen Arbeitsplatz/Bildschirm stattfinden – und das Geschäft von Tagungshotels und „Retreats“ nachhaltig schmälern. Und auch bei Personalentscheidungen reden künftig noch mehr mit. Wurde bisher schon auf „Influencer“ (die Verfasser von „Referenzen“) und „Opinion Leader“ (ehemalige Chefs) gehört, so wird in Zukunft vermutlich eine weitere Instanz zusätzlich konsultiert werden – die künstliche Intelligenz.

„Kollege KI“ wird auch dann nicht im Streit zwischen zwei Mitarbeitern vermitteln können.

Trotzdem müssen auch Personaler den Wandel aktiv gestalten, was schon in den 50er-Jahren des letzten Jahrtausends der italienische Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa in einem ganz anderen Zusammenhang so erkannte: „Es muss sich alles verändern, damit alles so bleibt, wie es ist“.

Fazit

An dieser Stelle sei eine Prognose gewagt: Die KI wird nicht einen Siegeszug antreten wie einst die Eisenbahn und sie wird auch nicht – auch nicht in der Personalabteilung – so umwälzend wirken wie die Einführung des Internets in den 90er-Jahren. Auch in zwei, drei Jahrzehnten wird am Ende noch ein Mensch über die Einstellung anderer Menschen als Mitarbeiter entscheiden. Und der

ECKHARD MARTEN

ist Professor für Kommunikation und Marketing an der International School of Management (ISM) in Frankfurt/Main.



Besuchen Sie uns auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE!



bit.ly/HRRT-ZPE24

10.–12. September 2024 · Koelnmesse · Halle 4.1 · Stand A.51

Mit mehr als 60 Vorträgen. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

assima

gmo. Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement
Impulse für neue Wege

PassportCard

PensionCapital

prima
human resources
www.primo-hr.de

agateno
explore & transform

AON

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

VIELEN DANK AN
UNSERE PARTNER

GABAL

MANAGEMENTINSTITUT
DR. A. KITZMANN
Seminare für Fach- und
Führungskräfte

ONUAVA

reteach
Digitale Lernwelten

rexx
systems

RHOME

ROTH INSTITUT
Science for Business

+simmons
simmons

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: HRRoundtable_ZPE24

Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE



RoundTable

Digitale Tools am Arbeitsplatz

Studie zeigt: Nur 35 Prozent der Gen Z finden passende Tools am digitalen Arbeitsplatz vor.

Eine moderne, digitale Arbeitsumgebung spielt bei der Jobentscheidung heute eine zentrale Rolle. Dennoch findet nur etwas mehr als ein Drittel der Berufstätigen aus der Gen Z die passenden Tools und genug Möglichkeiten für digitale Kommunikation und Zusammenarbeit, Know-how-Transfer und Vernetzung auch wirklich an ihrem Arbeitsplatz wieder. 41 Prozent stimmen hier nur in Teilen zu und sieben Prozent gar nicht.

Für Arbeitgeber heißt das: Es besteht Handlungsbedarf, wollen sie für junge Talente attraktiv sein und bleiben. Das zeigt eine aktuelle Zielgruppenbefragung von YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC und Haiilo unter 501 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Alter von 18 bis 29 Jahren.

Flexible Arbeitszeiten und -modelle sind für die Gen Z am wichtigsten

Zudem wird deutlich: Dürften sie sich ihr Arbeitsumfeld selbst gestalten, dann wäre für fast drei Viertel (71 %) der 18- bis 29-Jährigen am wichtigsten, dass es flexible Arbeitszeiten und -modelle mitbringt. Für immerhin fast die Hälfte (48 %) sind sinnstiftende und vielfältige Arbeitsaufgaben besonders relevant, gefolgt von einer strikten Trennung von Privat- und Berufsleben (32 %). Das lässt vermuten, dass sich der Großteil der jungen Berufstätigen vor allem nach Flexibilität im Arbeitsalltag sehnt. Unternehmen, in denen Remote-Arbeit generell möglich ist, sollten daher hybride Arbeitsmodelle langfristig etablieren und kontinuierlich mit den Mitarbeitenden weiterentwickeln.

Positiv fällt die Bewertung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit am digitalen Arbeitsplatz aus. 84 Prozent der 18- bis 29-Jährigen halten sie für gut, nur neun Prozent für schlecht. Die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen scheint aus Sicht der Gen Z am Digital Workplace somit größtenteils bereits gut zu funktionieren.

Frauen und Männer bewerten ihr Arbeitsumfeld unterschiedlich

Während für 82 Prozent der jungen Frauen flexible Arbeitszeiten und -modelle sehr wichtig sind, sind es bei den Männern nur 62 Prozent. Deutlich wird zudem: Wünscht sich bereits über ein Drittel (36 %) der männlichen Befragten digitale Arbeitsumgebungen, die auf verschiedene Tätigkeitsbereiche und Rollen abgestimmt sind, so sind es bei den weiblichen nur 20 Prozent. Der Wunsch nach Flexibilität bei der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit scheint bei jungen Frauen somit noch stärker ausgeprägt zu sein als bei jungen Männern.

Dies lässt vermuten, dass für Frauen der Gen Z Arbeitsmodelle, die zu ihrer jeweiligen Lebensphase passen, ihnen Freiraum geben und die sich positiv auf ihr Wohlbefinden auswirken, besonders wichtig sind. Männer hingegen scheinen häufiger in digitalen bzw. technischen Berufen unterwegs zu sein und einen entsprechend höheren Bedarf an einer zu ihren Tätigkeiten passenden digitalen Arbeitsumgebung zu haben.

Fazit

„Aufgrund des demografischen Wandels und des Arbeitskräftemangels ist für Unternehmen heute eines wichtiger denn je: gerade auch junge Talente für sich zu gewinnen und langfristig für sie als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Berufstätige aus der Gen Z finden aber noch längst nicht überall genau das digitale Arbeitsumfeld vor, das sie sich wünschen. Für Unternehmen kommt es daher jetzt darauf an, die eigenen Arbeitsabläufe und die Unternehmenskultur genau zu analysieren, Veränderungsbereitschaft zu zeigen und vor allem: den Mitarbeitenden einen Digital Workplace bereitzustellen, der zu ihren Bedürfnissen passt, Mehrwerte generiert sowie gleichzeitig Ressourcen und Kosten schont“, so Khaled Thaler, Chief Sales Officer von HIRSCHTEC.

Die komplette Studie können Sie auch kostenfrei auf <https://hirschtec.eu/studie-genz-digitaler-arbeitsplatz-2024/> anfordern.

QUELLE: HIRSCHTEC GmbH & Co. KG, www.hirschtec.eu



Die Zukunft der Weiterbildung

Corporate Learning durch künstliche Intelligenz (KI) und Inhouse-Schulungen



Der Einsatz von KI im Corporate Learning ist nicht neu, doch durch den Hype um generative KI ist das Thema präsenter denn je. Die Potenziale sind vielseitig: Von der Erstellung und Optimierung von Lerninhalten über die Empfehlung von Kursen zum Erwerb von Skills bis zur personalisierten Lernunterstützung – KI verändert die Art, wie Wissen erworben wird.

Laut einer Bitkom-Umfrage nutzen erst drei Prozent der Unternehmen generative KI. Dies liegt unter anderem daran, dass das Verständnis geeigneter Anwendungsfälle innerhalb der Organisationen stark variiert. Dennoch sehen 90 Prozent der Bildungsexperten in KI ein wertvolles Hilfsinstrument oder einen Innovationstreiber.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von KI

Um KI erfolgreich im Corporate Learning zu nutzen, müssen Voraussetzungen und Kompetenzen auf drei Ebenen berücksichtigt werden: Unternehmen, Verantwortliche und Führungskräfte sowie Lernende.

- 1. Unternehmen (Organisation):** Eine klare Lernstrategie und eine aktive Lernkultur sind notwendig. Die KI-Strategie sollte mit der Unternehmensvision übereinstimmen und die technische Infrastruktur muss KI-Tools unterstützen. Datenschutz und Sicherheit der Lernenden sind ebenfalls essenziell.
- 2. Verantwortliche und Führungskräfte:** Offenheit für neue Technologien ist entscheidend. Führungskräfte sollten den Umgang mit KI vorleben und sicherstellen, dass KI-Nutzung im Einklang mit gesetzlichen Vorgaben erfolgt. Ethik, Fairness und Transparenz sind bei der Verwendung von KI wichtig.

- 3. Lernende:** Lernende müssen bereit sein, sich kontinuierlich weiterzubilden und neue Technologien zu nutzen. Sie sollten sich auf individuelles Feedback einlassen und Vertrauen in den KI-gestützten Lernprozess haben.

Der Erfolg von KI im Corporate Learning erfordert jedoch mehr als nur technologische Lösungen. Es bedarf einer übergreifenden Transformation der Organisation, bei der Technologie, Prozesse und Menschen harmonisch zusammenspielen.

Die Anpassung von Prozessen und die Schulung der Mitarbeitenden sind entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung. Durch gezielte Inhouse-Schulungen können Unternehmen nicht nur die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden verbessern, sondern auch die Effizienz und Innovationskraft der gesamten Organisation steigern, indem sie:

- Mitarbeitende zu neuen, digitalen Technologien wie KI-Tools schulen sowie moderne Methoden vermitteln.
- maßgeschneiderte Inhalte bieten, die direkt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind.
- praxisnahe Expertise durch erfahrene Anwenderinnen und Anwender vermitteln, die ihr Wissen aus der Praxis weitergeben und so die Umsetzung im Unternehmen erleichtern.

Die Bitkom Akademie unterstützt Unternehmen mit individuell zugeschnittenen Schulungsprogrammen: flexibel in Bezug auf Ort, Sprache und Format. Besonders hervorzuheben ist die KI-Lernreise, ein modulares Schulungsangebot, das in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) entwickelt wurde und Unternehmen hilft, KI effektiv zu nutzen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.



Bei Fragen zu den Inhouse-Schulungen der Bitkom Akademie und Interesse an einem unverbindlichen Angebot, wenden Sie sich gern an Steve Schramm: s.schramm@bitkom-service.de



bitkom
akademie

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren sehr sensibel, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Das sollten Führungskräfte wissen, um beispielsweise unnötige Widerstände gegen Transformations- bzw. Change-Vorhaben zu vermeiden.

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend?“ Das fragen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und diese nicht so zustimmend hierauf reagieren, wie von uns erhofft.

Eine häufige Ursache ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn:

- ihre Autonomie eingeschränkt wird oder
- sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell solche Mitarbeitenden oft eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen,

weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hoch qualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Das gilt aber auch für alle Personen, denen die Werte „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind. Dies soll – glaubt man den Experten – zum Beispiel bei den Angehörigen der Generation Z gehäuft der Fall sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff „psychologische Reaktanz“ geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel „A Theory of Psychological Reactance“ („Eine Theorie der psychologischen Reaktanz“), in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie zum Thema „psychologische Reaktanz“ vorstellte. Dieser Begriff bezeichnet die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit guttun.“
- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“
- Der Vorgesetzte sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen XY hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken.



Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar Konflikten – und zwar insbesondere dann, wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell dann, wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört.

Vermieden werden können solche Effekte unter anderem durch:

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung und Prozessgestaltung und
- nicht selten auch mit Schulungen und Coachings.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und in diese ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, solche Worte wie „müssen“ oder „sollen“ zu vermeiden, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung und Wahlmöglichkeiten unterstreichen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeitende als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten die Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie:

- unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und
- ihre Befürchtungen eventuell auflösen

und so verhindern, dass aus ihnen manifeste Widerstände werden.

Dies gilt insbesondere dann, wenn aus der im Raum stehenden Veränderung schon ein Konflikt erwachsen ist. Dann muss die Führungskraft sozusagen im Gespräch mit den Betroffenen erkunden, inwieweit deren Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass diese sich in ihrer Autonomie bedroht fühlen, zum Beispiel weil ihre Bedürfnisse und Interessen (aus ihrer Warte) nicht ausreichend beachtet werden, was sie auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfinden.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Ist dies der Fall, dann ist es Führungsaufgabe, im Gespräch mit den Betroffenen dieses Gefühl aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag dann auch einzulösen, sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als bisher und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Dies gilt es, durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu vermeiden.

SABINE PROHASKA

ist Inhaberin des
Beratungsunternehmens
seminar consult
prohaska, Wien,
www.seminarconsult.at.



Mit SAP On-Premises in der Cloud die HR-Performance steigern

SpinifexIT, ein SAP-Partner und Spezialist von HR-/IT-Lösungen, erläutert die Vorteile und Herausforderungen bei der Umstellung von SAP On-Premises auf Cloud für die HR-Abteilungen.

In der dynamischen Arbeitswelt von heute müssen sich Personalabteilungen an neue Arbeitsmethoden anpassen, um ihre Effizienz zu steigern. HR- und IT-Teams stehen bei technologischen Fortschritten sowohl vor Chancen als auch vor Herausforderungen. Die Bewältigung der Herausforderungen bei der Migration zu neuen Plattformen ist entscheidend für die effektive Unterstützung der Belegschaft.

Hintergrund

Mehr als 8.000 SAP-Kunden nutzen das On-Premises-System ERP Central Component (ECC). Die Einstellung des Supports für SAP ECC 6 im Jahr 2027 erfordert eine strategische Planung. SAPs Einführung von SAP S/4HANA 2023, das SAP HCM in sein Kernpaket integriert, bietet eine vereinfachte Landschaft und Upgrade-Optionen. Diese Verlängerung bis 2040 gibt Kunden die Flexibilität, ihre Payroll- und HR-Systeme je nach Bedarf mit SuccessFactors beizubehalten oder zu ersetzen.

Mythos „Migration“

Die Umstellung auf die neueste Version von SAP, S/4HANA, erfordert eine sorgfältige Planung. SpinifexIT, ein SAP-Partner, bietet Lösungen, die IT-Abteilungen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. In diesem Artikel wird beschrieben, wie SpinifexIT Kunden bei der Umstellung auf SAP

S/4HANA unterstützt. Darüber hinaus gibt er Hinweise zu Migrations- und Upgrade-Optionen.

Die Herausforderung

HR-Teams stehen vor komplexen Migrationen von SAP On-Premises-Umgebungen zu neuen SAP-Umgebungen wie Employee Central Payroll oder S/4HANA. Dazu gehören die Implementierung von Employee Central, die Zusammenführung mehrerer SAP-Systeme oder die Neuimplementierung der Entgeltabrechnung. Ein Upgrade beinhaltet auch die Aktualisierung von SAP-Versionen und Support Packs. Ohne die richtigen Werkzeuge kann dies die Projektteams belasten und zu übersehenen Fehlern führen, die sich auf Projekte und Mitarbeiter auswirken.

Optionen für die Migration

1. Migration zu Employee Central und Employee Central Payroll

SAP empfiehlt die Implementierung von Employee Central und die Migration der Entgeltabrechnung zu Employee Central Payroll. SpinifexIT unterstützt dies mit Softwarelösungen wie Easy Migration und Easy Go Live für das Laden der Daten, die Migration der Konfiguration und das Testen.

2. S/4HANA-Lösung

Für Kunden mit mehreren SAP-Modulen bietet S/4HANA einen alternativen Upgrade-Pfad. Kunden können S/4HANA lokal installieren oder auf die S/4HANA Private Cloud Edition migrieren, die bis 2040 unterstützt wird. SpinifexIT-Werkzeuge unterstützen diese Migration mit den gleichen Lösungen wie das Upgrade auf Employee Central/Employee Central Payroll.

SpinifexIT-Lösungen für S/4HANA 2024

SpinifexIT baut eine komplette S/4HANA-Landschaft für Entwicklung und Support auf. Zu den neuen Funktionen gehört eine Fiori-fähige Benutzeroberfläche für den Easy Reporter, die an das S/4HANA-Design angepasst ist.

Aufrüstung auf S/4HANA 2022

Die Migrationslösungen von SpinifexIT verbessern die Standard-SAP-Upgrade-Prozesse und ermöglichen Aufgaben wie die Konsolidierung von Namenskonventionen, das Löschen ungenutzter Konfigurationen und die selektive Migration von Mitarbeiter- und Entgelt Daten (Cluster).



Erkunden Sie SpinifexITs HCM-Migrationslösungen

Easy Migration migriert die HCM-Konfiguration von bestehenden zu neuen SAP-Umgebungen und überträgt die Konfiguration präzise und schnell. Weitere Informationen finden Sie auf der Website von SpinifexIT.

Easy Go Live hilft Kunden, die von SAP On-Premises auf ECP oder S/4HANA umsteigen, bei der Rationalisierung der Migration, einschließlich des Datenladeprozesses und der Parallel-Lauf-Tests. Es vereinfacht die Migration zu Employee Central Payroll oder S/4HANA; Details sind auf der SpinifexIT-Website verfügbar.

Die Kombination von Easy Migration und Easy Go Live unterstützt Teams bei der effizienten Übertragung von Konfigurationen und der Umstellung von Mitarbeitern auf neue Systeme.

Fazit

ERP-Änderungen stellen Migrationsherausforderungen dar. SpinifexIT bietet Produktlösungen und Beratungsmethodiken zur Unterstützung der Implementierung. Als SAP-Partner seit über 20 Jahren richtet sich SpinifexIT an der SAP-Roadmap aus

und gewährleistet eine kontinuierliche Unterstützung bei der Umstellung auf S/4HANA und Employee Central Payroll.

Kontaktieren Sie SpinifexIT für weitere Informationen, und lesen Sie mehr über SAP-Migration in unserem Blog: <https://spinifexit.com/exploring-spinifexit-hxm-migration-solutions/>.

Ansprechpartner:



SpinifexIT Deutschland GmbH
Frank Schiek, Vize-Präsident EMEA & MEE
Muskatellerweg 3
74226 Nordheim
E-Mail: fschiek@spinifexit.com
www.spinifexit.com

Wie wirkt sich dies auf die HR-Performance aus

Die Umstellung von SAP On-Premises auf cloudbasierte Lösungen wie S/4HANA oder Employee Central Payroll wirkt sich direkt auf die HR-Performance aus, indem die Effizienz gesteigert, die Komplexität reduziert und ein langfristiger Support gewährleistet wird. Durch die Umstellung auf Cloud-Lösungen können HR-Teams erweiterte Funktionen nutzen, Prozesse optimieren und sich auf strategische Initiativen statt auf administrative Routineaufgaben konzentrieren.

- 1. Verbesserte Effizienz:** Cloudbasierte Systeme reduzieren manuelle Eingriffe, automatisieren Routineaufgaben und verbessern die Datengenauigkeit, was zu erheblichen Zeiteinsparungen für HR-Teams führt. So können sich die Personalverantwortlichen stärker auf strategische Aktivitäten wie Talentmanagement und Mitarbeiterengagement konzentrieren.
- 2. Erhöhte Flexibilität:** Dank des verlängerten Supports von SAP bis 2040 und der Flexibilität eines schrittweisen Upgrades können Personalabteilungen Migrationen in ihrem eigenen Tempo planen und durchführen, ohne den täglichen Betrieb zu unterbrechen. Dieser stufenweise Ansatz minimiert die Risiken und gewährleistet einen reibungslosen Übergang.
- 3. Datengestützte Entscheidungen:** Moderne SAP-Lösungen bieten fortschrittliche Analyse- und Berichtsfunktionen, mit denen HR-Teams fundierte Entscheidungen auf der Grundlage von Echtzeitdaten treffen können. Dies verbessert die Fähigkeit, Trends zu erkennen, die Leistung zu steuern und proaktive Strategien umzusetzen.

- 4. Mitarbeitererfahrung:** Die Aufrüstung auf Systeme wie Employee Central und Employee Central Payroll verbessert das Gesamterlebnis der Mitarbeiter durch benutzerfreundliche Oberflächen, Self-Service-Optionen und einen schnelleren Zugriff auf Informationen. Dies erhöht die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter.
- 5. Kosteneinsparungen:** Durch die Konsolidierung von Systemen und die Reduzierung der Notwendigkeit mehrerer Upgrades können Unternehmen erhebliche Kosteneinsparungen erzielen. Diese Einsparungen können in Mitarbeiterentwicklungsprogramme und andere strategische HR-Initiativen reinvestiert werden.
- 6. Compliance und Sicherheit:** Cloud-Lösungen bieten erweiterte Sicherheitsfunktionen und regelmäßige Updates, die die Einhaltung der neuesten Vorschriften gewährleisten und das Risiko von Datenschutzverletzungen verringern. Dies ist entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu erhalten und sensible Informationen zu schützen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Migration von SAP On-Premises auf Cloud-Lösungen positiv auf die Leistung der Personalabteilung auswirkt, indem sie die Abläufe rationalisiert, die Entscheidungsfindung verbessert, die Erfahrung der Mitarbeiter erhöht und die Einhaltung von Vorschriften sicherstellt. Die Lösungen von SpinifexIT unterstützen HR-Teams bei der effizienten Durchführung dieser Migrationen und ermöglichen es ihnen, sich auf strategische Ziele zu konzentrieren und den Unternehmenserfolg voranzutreiben.

Wenn Veränderungsmüdigkeit Unternehmen lähmt

In einer Ära permanenter Transformation, die den Wandel zur einzigen Konstante erhebt, stehen Organisationen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich zu adaptieren und zu innovieren.

Dabei stellt nicht die Geschwindigkeit der Veränderungen die größte Herausforderung dar, sondern vielmehr die Fähigkeit der Führungskräfte, Teams so zu leiten, dass dabei Innovation gefördert und Widerstandsfähigkeit sowie Engagement gestärkt werden. Doch was geschieht, wenn das unaufhörliche Tempo des Wandels das Personal an den Rand der Erschöpfung bringt?

Ein Phänomen, das in Fachkreisen als „Veränderungsmüdigkeit“ identifiziert wird. Denn die Ermüdung durch ständige Veränderungen ist ein Warnsignal, das nicht übersehen werden darf – es zeigt die Auswirkungen des Fortschritts auf die Menschen. Im schlimmsten Fall hat diese Müdigkeit sowohl Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Belegschaft als auch auf die Leistungsindikatoren der Organisation.

Ursachen von Veränderungsmüdigkeit in der Belegschaft

Die im Journal „Public Money & Management“ erschienene Studie „Repetitive reorganizations, uncertainty and change fatigue“ (de Vries & de Vries, 2023) offenbart eine Vielzahl von Ursachen: der stete Reorganisationszyklus, die Furcht vor Ar-



Tipps gegen Veränderungsmüdigkeit

Um Veränderungsmüdigkeit wirksam entgegenzutreten, sind daher folgende Punkte unumgänglich:

1. Transparente Kommunikation:

Mitarbeiter müssen den Sinn hinter den Veränderungen verstehen und ihren persönlichen Nutzen erkennen.

2. Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbinden:

Studien belegen, dass Mitarbeiter Veränderungen eher akzeptieren, wenn sie an deren Gestaltung beteiligt waren.

3. Führungskompetenz zeigen:

Führungskräfte müssen inspirierende und unterstützende, transformative Fähigkeiten unter Beweis stellen.

beitsplatzverlust oder schlicht die Überforderung durch rapide Transformationen. Veränderungsmüdigkeit entsteht aus der Wahrnehmung einer Überdosis an Wandel, einer Wahrnehmung, die tief in der Mitarbeiterpsyche verwurzelt ist und ihre Anpassungsfähigkeit an weitere Veränderungen beeinträchtigt.

In der Praxis manifestiert sich Veränderungsmüdigkeit in einem erkennbaren Muster: nachlassende Unterstützung für neue Initiativen, schwindendes Vertrauen in die Führungsebene und eine generelle Resistenz gegenüber weiterem Wandel. Die Konsequenzen sind gravierend: abfallende Produktivität und ein gestiegenes Risiko, dass neue Reformen scheitern.

Reaktion auf Veränderungsmüdigkeit: Wege für Organisationen

Es zeigt sich, dass neben der Quantität besonders die Qualität des Veränderungsmanagements kritisch ist. Umsichtige Change-Management-Strat-

tegien und Initiativen zur Kulturtransformation sind zwar essenziell, doch oft mangelt es an einer Auseinandersetzung mit den Kernproblemen.

Letztendlich muss die Frage gestellt werden: Ist es an der Zeit, dass Unternehmen den Takt von Veränderungen neu justieren und einen ausgeglicheneren Ansatz zum organisatorischen Wandel verfolgen? Vielleicht liegt die Antwort nicht in einer Erhöhung der Veränderungsfrequenz, sondern in einer sorgfältigeren, mitarbeiterzentrierten und wertorientierten Steuerung des Wandels.

Fazit

Veränderung ist ein kontinuierlicher, dynamischer Prozess, der stetig gepflegt und neu bewertet werden muss. Um Veränderungsmüdigkeit zu überwinden und eine Kultur zu etablieren, die Veränderung nicht nur akzeptiert, sondern mit offenen Armen empfängt, ist ein strategischer Umschwung vonnöten. Am Anfang eines jeden Transformationsprozesses sollte immer eine detaillierte Situationsanalyse stehen, aus der eine strategische Roadmap abgeleitet werden kann, die über alle Ebenen im Unternehmen hinweg kommuniziert wird.

Daraus lassen sich Ansätze wie ein „Change Café“ entwickeln, bei dem sich Mitarbeiter aktiv an dem Veränderungsprozess beteiligen können und Ideen und Lösungen erarbeiten. Das kann sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch den Teamgeist innerhalb der Belegschaft erhöhen. Auch Leadership-Workshops zur Führungskräfteentwicklung können zu messbaren Veränderungen im Unternehmen beitragen und das Vertrauen in die Führung stärken. Diese Ansätze rüsten Organisationen in Zeiten des Wandels, um zukünftige Herausforderungen proaktiv anzugehen und nachhaltiges Wachstum zu sichern.



Mobile Zeiterfassung



eurodata AG

Herr Markus Podeschwa
Großblittersdorfer Straße 257–259
66119 Saarbrücken
Tel.: 0681/8808-0
E-Mail: edtime-support@eurodata.de
www.edtime.de



Produkte/Dienstleistungen: Online-Arbeitszeiterfassung optional mit Personaleinsatzplanung – **Im Einsatz seit:** 2015

Kurzbeschreibung:

Cloudbasierte Lösung zur Arbeitszeiterfassung; modular erweiterbar von Mitarbeiterverwaltung bis Personaleinsatzplanung; digitale Stempelmedien per App, Browser oder Tablet; smarte Funktionen, wie z.B. Sofortmeldung, Personalkostenschätzung, Abwesenheitsverwaltung inkl. mehrstufigem Genehmigungsverfahren bei Urlaubsbeantragung, Abbildung von Zuschlägen (auch ohne Arbeitsleistung); Monatsabschluss sofort für Lohnbuchhaltung mit edlohn verfügbar, CSV-Export möglich; MiLoG-konforme Dokumentation, sichere Archivierung im eurodata Rechenzentrum in Saarbrücken

Unsere Pläne für die Zukunft:

Ausbau der Integration in die Lohn- und Gehaltsabrechnung z.B. im Hinblick auf Änderung von Personalstammdaten und Verfügbarkeit von Lohnzetteln und Bescheinigungen in der MitarbeiterApp, EAU und Sofortmeldung

Praxisbeispiele/Referenzkunden:

Branchenunabhängig im Einsatz; Besonderheiten von Gastronomie und Hotellerie abgebildet (Guttage, Werkfeiertage); für Einzelhandel, Tankstellen, Arztpraxen sind Erfahrungsberichte und Kundenstimmen vorhanden.



Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennen und erfüllen

Wie Unternehmen Mitarbeiter gewinnen und halten

Viel Geld und viele Urlaubstage sollten reichen! Wer das als Arbeitgeber glaubt, der werde kaum offene Stellen besetzen, geschweige denn die Mitarbeiter halten, sagt Michael Hampel, Experte für Führung, Vertrieb und dauerhaft wirksame Umsetzung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten heute höhere Ansprüche als früher und sie könnten sich das Unternehmen mittlerweile häufig aussuchen. „Wer da bestehen will, muss die wahren Bedürfnisse der Menschen erkennen und erfüllen“, so Hampel, der über 30 Jahre Erfahrung als Manager und Berater hat.

Vor wenigen Wochen erlebte Hampel eine Situation, die ihm buchstäblich die Sprache verschlug. Ein Unternehmer aus dem Einzelhandel mit mehreren Geschäften, für den Hampel seit Kurzem als Berater tätig war, hatte eine neue Mitarbeiterin gewonnen. Es war ihr zweiter Tag im Betrieb, als

sie Zeugin folgenden Vorfalles wurde: Einer ihrer Kollegen aus dem Service wurde von besagtem Unternehmer vor den Kollegen und vor Kunden angeschrien, ja regelrecht fertiggemacht. Noch am selben Abend reichte die neue Mitarbeiterin die Kündigung ein. Ihre Begründung: „In einem Unternehmen, in dem der Chef seine Leute so behandelt, möchte ich nicht arbeiten, ganz gleich, wie viel ich verdiene.“

Solche Beispiele seien keine Seltenheit, so Hampel, sondern tägliche Realität. Tatsächlich verlassen laut einer aktuellen Studie der Haufe Akademie fast 20 Prozent der neuen Arbeitnehmer bereits in den ersten 100 Tagen ihren Arbeitgeber wieder. Dabei lasse sich eine Menge dagegen tun, betont Hampel: Neben den ganz normalen Grundbedürfnissen wie Wertschätzung oder faire, konstruktive Kritik haben Angestellte weiter-

gehende Erwartungen. Wenn aber nicht einmal das Genannte ernst genommen werde, bräuchten sich die Unternehmen über Abwanderung nicht zu wundern.

Wahre Flexibilität

Wenn er neue Kunden frage, was für ihre Mitarbeiter neben Gehalt und Urlaub wichtig sei, dann würde meist als Erstes Flexibilität genannt, erzählt Hampel. Gerade die jüngere Generation, aber auch viele Ältere möchten die Möglichkeit haben, teilweise im Homeoffice zu arbeiten oder zumindest die Arbeitszeiten eigenständiger zu bestimmen. Hier geht es um wichtige Bedürfnisse, die unter anderem mit der Familie oder veränderten Ansprüchen zusammenhängen.

Hampel: „In Stellenanzeigen wird Flexibilität angepriesen, doch es fehlt eine Konkretisierung.“ Wahre Flexibilität sei mehr als der Wechsel zwischen dem Büro im Unternehmen und dem dem Homeoffice. „Punkten kann, wer längere Auszeiten, also Dinge wie ein Sabbatical, erlaubt und generell auf veränderte Lebensumstände seiner Arbeitnehmer flexibel reagiert.“

Der Wunsch nach Homeoffice und etwa einer längeren Pause spiegelt für Hampel letztlich das Bedürfnis nach einer gelungenen Work-Life-Balance. Genauso wie die Anpassung der Arbeitszeiten oder -tage an die Lebenssituation des Mitarbeiters. So hat ein junger Mensch vielleicht Lust, mehr als 38 oder 40 Stunden zu arbeiten, weil er vorankommen möchte.

Stellt sich Nachwuchs ein, hat dagegen die Mutter oder der Vater oft den Wunsch, einen Tag mehr pro Woche bei seiner Familie zu verbringen oder mit weniger Arbeitszeit wieder ins Arbeitsleben einzusteigen. Auch ältere Menschen wollen sich oft etwas zurücknehmen, aber keineswegs immer mit 65 oder 67 komplett in Rente gehen. Sie sind aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens ein sehr wertvoller Schatz für Unternehmen.

Die Menschen seien keineswegs fauler oder weniger ambitioniert als unsere Eltern und Großeltern, ist Hampel überzeugt. „Sie wollen nur mehr in allen Bereichen, beruflich und privat, da sich heute schlichtweg mehr Möglichkeiten bieten. Der eine verwirklicht sich den Traum von einer Weltreise, der andere schreibt vielleicht während seiner Auszeit ein Buch, engagiert sich sozial oder nutzt diese Monate für eine weitere Ausbildung.“ Auch im Job seien die Ziele hochgesteckt, nur wolle dafür kaum jemand noch 60 Stunden pro Woche im Betrieb verbringen.

Work-Life-Balance beachten

So konnte ein Kunde von Michael Hampel eine Führungskraft nur halten, weil er ihm eine Auszeit von drei Monaten gewährte. Der Mann wollte sich schon vor längerer Zeit seine Lebensträume einer Alpenüberquerung und mehrerer Rennen mit dem Fahrrad erfüllen – und das, bevor das wegen Gründung einer Familie nicht mehr realistisch sein würde. Der Arbeitgeber spielte mit und der Mann war nach drei Monaten hoch motiviert und glücklich wieder am Start.

Auch ein gegenteiliges Beispiel hat Hampel auf Lager: Ein junger Mann, den er als sehr engagierte Führungskraft erlebt hatte, wollte, nachdem er Vater geworden war, ein halbes Jahr Auszeit nehmen und im Anschluss nur noch 30 Stunden pro Woche arbeiten. Der Arbeitgeber ließ sich darauf nicht ein, sodass der Mann tatsächlich gekündigt hat. Er war sich sicher, schnell wieder einen neuen Job zu finden.

Nun können Arbeitgeber sicher nicht jedem Wunsch ihrer Mitarbeitenden nachkommen, doch häufig genügen schon Kompromisse, um eine gute Work-Life-Balance zu bieten und damit bestehende Angestellte nicht zu verlieren. Jede Kündigung koste den Arbeitgeber etwa sechs bis zwölf Monatsgehälter, sagt Hampel, bis die Stelle wieder neu besetzt und der Ersatz einigermaßen adäquat eingearbeitet ist! Bei Führungspositionen, in der Forschung und Entwicklung, im Projektmanagement oder Vertrieb seien die Kosten häufig noch um ein Vielfaches höher.

Wohlfühlen fördert Leistung

Wir haben also Gehalt, Work-Life-Balance, Flexibilität. Zudem möchten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohlfühlen, Spaß an der Arbeit haben. „Wieso Spaß?“, würden ihn viele Führungskräfte oder Geschäftsführer fragen, so Hampel. Damit habe der Job doch nichts zu tun. „Doch hat er“, sagt der Berater, „denn Freude oder gar Begeisterung sorgen dafür, dass Menschen hundertprozentig engagiert sind und ihr Potenzial voll ausschöpfen“. Und das kommt selbstverständlich dem Unternehmen zugute. Ergo: „Spaß maximiert Leistung und Erfolg, Unlust dagegen minimiert beides.“

Darüber hinaus hat Freude positiven Einfluss auf unsere Gesundheit und unser Immunsystem. Die AOK zitiert dazu in ihrem Gesundheitsmagazin eine Studie aus dem American Journal of the Medical Sciences. Danach erhöht Lachen die Anzahl und Aktivität einiger Immunzellen. Zudem wurden bestimmte Antikörper beobachtet, die in den

Schleimhäuten des Körpers gegen eingedrungene Erreger schützen. Im Blut war Gamma-Interferon nachweisbar, das Zellen für den Kampf gegen Viren einsetzt. Außerdem senkt nach dieser Studie das Lachen den Pegel der Stresshormone.

Gutes Miteinander, Integration und Sinn

Wichtig ist Mitarbeitern laut Hampel auch ein gutes Miteinander am Arbeitsplatz. Es sei ein Bestandteil guter Führung genau hierfür zu sorgen. So sollte gegenseitige Unterstützung propagiert und gefördert werden, nicht aber das Zurückhalten von Wissen durch die Führungskraft oder langjährige Mitarbeiter. Zur Philosophie des Un-

ternehmens sollte Kooperation statt internem Gegeneinander gehören.

Wenn es Wettbewerbe gibt, dann sollten sie Anreize zu mehr Leistung liefern und das Team noch mehr zusammenschweißen. Hampel: „Einem Team, das nach diesen Grundsätzen arbeitet, fällt es leicht, neue Mitglieder rasch zu integrieren. Und das ist es, was wir alle wollen, nämlich Aufnahme in eine Gemeinschaft.“

Sehr relevant ist das Thema Integration für neue und insbesondere für ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. „Hier hilft Unterstützung etwa bei der Suche nach einem Sprachkurs, einem Kindergartenplatz für den Nachwuchs oder einer Wohnung sowie Weiterbildung enorm“, weiß Hampel.

Deutschland sei im „War for Talents“ mittelmäßig platziert und deshalb müsse man gegensteuern. „Nicht auf den Staat warten, sondern selbst etwas tun“, lautet dazu der Rat des erfahrenen Experten. „Auf Augenhöhe mit den Kolleginnen und Kollegen und ein Bestandteil der Gemeinschaft sein: Das wünschen sich vor allem Menschen aus anderen Ländern, aber auch Quereinsteiger.“

Mein Beitrag zum großen Ganzen

Wohl einer der Faktoren, die für Arbeitskräfte am meisten zählen, ist das Erlebnis einer sinnvollen Tätigkeit. Und dafür wiederum sei Einbinden das Zauberwort, sagt Hampel. „Arbeitnehmer wollen heute wissen, welchen Beitrag zum großen Ganzen sie leisten, welche Ziele jenseits von Gewinnsteigerung das Unternehmen hat, welche Innovationen geplant sind.“ Bei Change-Prozessen sollten die Betroffenen von Anfang an einbezogen werden. So entsteht eine ganz andere Motivation, als wenn lediglich von oben herab durchgeleitet werde.

Hautnah mitbekommen hat Hampel das bei einer Autohausgruppe, die er seit über einem Jahr in Sachen Unternehmensnachfolge und Entwicklung der Führungskräfte begleitet. In solchen Prozessen geht es immer auch um neue Strategien fürs Unternehmen, die künftigen Erfolg gewährleisten. Die Geschäftsleitung beschloss deshalb gemeinsam mit dem Führungsteam, zusätzlich zu den Automarken, die die Häuser vertreten, auch Wohnmobile und den Service dafür ins Portfolio aufzunehmen. Der Bau einer neuen Werkstatt war deshalb notwendig geworden.

Hampel fragte bei einem der Strategiemeetings, ob denn die Mechaniker und Meister aus der Werkstatt in die Planung für die neue Werkstatt

Zehn Tipps, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und zu erfüllen

1. Sorgen Sie dafür, dass Versprechungen aus Stellenanzeigen bereits im Bewerbungsprozess auch erlebbar werden. Sonst springen Ihnen die ersten Bewerber sofort wieder ab.
2. Halten Sie Zusagen, die Sie im Vorstellungsgespräch und auch vertraglich gegeben haben, unbedingt ab dem ersten Arbeitstag ein. Sonst verlassen Sie die Leute innerhalb weniger Tage.
3. Beziehen Sie Ihre neuen Mitarbeiter bei der Suche nach weiteren Arbeitskräften mit ein. Diese sind oft in Kontakt mit ihren ehemaligen Kollegen oder mit ihrer Community in der Heimat. Sie können so ihre positiven, besser begeisterten Eindrücke weitergeben und aktiv für Sie werben.
4. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Machen Sie sie zu Gestaltern statt zu Auftragsempfängern und sorgen Sie so für Rückenwind statt Gegenwind.
5. Befragen Sie Ihre Belegschaft zu deren Bedürfnissen. Kommunizieren Sie im Anschluss offen, was Sie vorhaben, also welche mit der Befragung verbundenen Veränderungen geplant sind.
6. Informieren Sie generell regelmäßig über das, was die Geschäftsleitung plant und wie Ihr Unternehmen sich entwickelt. Das gibt Sicherheit und vermeidet negative Gerüchte über den „Flurfunk“.
7. Suchen Sie regelmäßig über verschiedene Wege auf allen Ebenen den Kontakt und das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. So wachsen Vertrauen und Zugehörigkeitsgefühl – und die Abwanderungsquoten sinken rapide.
8. Werden Sie digital! Schaffen Sie moderne Arbeitsbedingungen und nutzen Sie digitale Medien für die Kommunikation und Organisation. Das vereinfacht Prozesse, spart Zeit und Kosten und zieht vor allem junge Menschen in Ihr Unternehmen.
9. Loben Sie regelmäßig und sorgen Sie für Erfolgserlebnisse, die Sie gemeinsam mit Ihren Leuten feiern können. Das macht bewusst, was gemeinsam erreicht wurde und stärkt die Gemeinschaft.
10. Sorgen Sie insgesamt für eine offene, vertrauensvolle Kommunikation und stärken Sie das „Wir-Gefühl“. Das gelingt, indem Sie für Ihre Mitarbeiter nahbar werden und deren Bedürfnisse, wo immer es geht, in Ihre Entscheidungen einbeziehen – und das auch kommunizieren. „Tue Gutes und rede darüber“, gilt hier als wichtigster Grundsatz.



einbezogen worden seien. Dies war nicht der Fall, wurde jedoch auf seine Empfehlung hin nachgeholt. Die Geschäftsleitung vermied so eine komplette Fehlplanung. Denn: Die Meister und Mechaniker legten sich richtig ins Zeug. Selbst langjährige Mitarbeiter, die zuvor nicht wirklich gut zusammengearbeitet hatten, zogen plötzlich an einem Strang. Gemeinsam planten sie die neue Werkstatt so um, dass alles viel einfacher und praktikabler wurde. Schließlich kannte niemand die wahren Anforderungen an den Neubau besser als diejenigen, die in diesem arbeiten würden.

Das riesige Engagement der Mitarbeiter überraschte und begeisterte Führungskräfte und Unternehmer der Autohausgruppe. Wäre die Werkstatt wie ursprünglich geplant gebaut worden, hätte es dagegen enormen Frust gegeben – und vermutlich einige Kündigungen. Ähnliches hat Hampel bereits vielfach erlebt, „und es sind schon Leute wegen wesentlich weniger folgenreicher Entscheidungen gegangen, wenn man sie in diese nicht einbezogen hat“.

Anerkennung und Autonomie

Während Integration unser Grundbedürfnis nach Bindung befriedigt, erfüllen Anerkennung und Lob das nach Selbstwerterhöhung. In regelmäßigen Feedbackgesprächen sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern eben diese Dinge zollen. Das sei gar nicht so einfach wie gedacht, sagt Hampel, denn leider würde sich der Mensch mehr auf das Negative als auf das Positive fokussieren.

Hier gelte es, bewusst gegenzusteuern „und erst einmal das anzusprechen, was gut gelaufen ist“. Leider sieht die Praxis komplett anders aus. Führungskräfte haben oft wenig Zeit für ihre Angestellten oder sie nehmen sich diese nicht. Die Folgen: Es werden fast ausschließlich Anweisungen gegeben und kritisiert, wenn etwas falsch gelaufen ist, was die Mitarbeiter extrem frustriert. Und schließlich ist da noch das Basisbedürfnis nach Autonomie. Schon kleine Kinder möchten vieles „selber machen“, um sich auszuprobieren, um die eigenen Stärken zu entdecken, um sich zu beweisen und sich weiterzuentwickeln. Genau dasselbe gilt auch für Erwachsene – unter anderem in der Position von Mitarbeitern.

Unternehmen stellt das vor die Aufgabe, jedem Angestellten ein gewisses Maß an Eigenverantwortung zu geben. Hampel: „Das begeistert die meisten mindestens ebenso wie ein hohes Gehalt – und es wirkt viel nachhaltiger.“ Zudem könnten bei einer Projektarbeit oder im Vertrieb erreichte Ziele mit Boni und Prämien verbunden werden. Das würde das Engagement und die Lust auf den Job noch mehr steigern.

MICHAEL HAMPSEL
ist Berater, Trainer
und Coach,
www.michael-hampel.com.

Foto: © PFAU



Führen ohne Gnade – aber freundlich

Warum modernes Leadership ohne Autorität nicht funktionieren kann.

Um Fachkräfte zu halten, setzen immer mehr Unternehmen auf moderne Führung, die Mitarbeitenden viele Freiheiten zugesteht. In der Praxis ist dieser Ansatz jedoch oft zum Scheitern verurteilt, sagt Matthias Clesle, der seit mehr als 20 Jahren in der Personalentwicklung tätig ist. Viele Führungskräfte sind überfordert und klagen über Mitarbeitende, die ihnen auf der Nase herumtanzen. Um das Problem zu lösen, müssen Vorgesetzte wieder mehr Autorität an den Tag legen, gerade wenn sie ihr Team liberal und fortschrittlich führen wollen.

„Ohne Gnade, aber freundlich“ nennt Clesle diese Herangehensweise. Gemeint ist moderne Mitarbeiterführung, bei der die Autorität nicht unter den Tisch fällt, sondern fester Bestandteil ist. Das bedeutet: Vorgesetzte gehen auf ihre Mitarbeitenden weiterhin empathisch ein und zeigen Verständnis, wenn es Probleme gibt.

„Aber sie bewahren gleichzeitig ihre Autorität und Durchsetzungsstärke“, betont der erfahrene Führungskräfte-Trainer. „Sie sind klar und verbindlich in ihren Aussagen, lösen konsequent Konflikte und bestehen darauf, dass ihre Mitarbeitenden Ergebnisse erzielen.“ Dadurch sorgen sie in eigenständig arbeitenden Teams für die nötige Klarheit, Transparenz und Struktur und schaffen einen verlässlichen Rahmen, damit moderne Führungsstile reibungslos funktionieren können.

Störenfriede nicht dulden

Fehlt dieser Rahmen, gerate das Arbeitsklima fast zwangsläufig in Schieflage, so wie es viele Führungskräfte derzeit berichten, sagt Clesle. Der Grund: Im Zeichen von modernem Leadership habe sich das hierarchische Gefälle in vielen Unternehmen gedreht. Einige Mitarbeitende würden ihre Vorgesetzten infolgedessen nicht mehr als solche ansehen. „Stattdessen dehnen sie immer mehr ihre Freiheiten in einem ungesunden Maß aus oder benehmen sich unangebracht“, so der Unternehmenscoach.

Verstärkt werde diese Entwicklung noch durch den Fachkräftemangel. Er trage dazu bei, dass schlechte Verhaltensweisen heutzutage häufiger geduldet werden – aus Angst, der Mitarbeitende könnte kündigen. Clesle sieht darin das geringere Übel. Viel nachteiliger wirke es sich für Betriebe aus, wenn sie Störenfriede dauerhaft tolerieren. Das fatale Signal, das sie damit ans restliche Team aussenden, Sorge dafür, dass langfristig Produktivität und Stimmung sinken.

Mitarbeitende in die Pflicht nehmen

Statt die Situation weiter so hinzunehmen, rät der Experte dazu, Autorität in modernem Leadership nicht auszuschließen, sondern mit ihren positiven Aspekten anzuerkennen. Aber wie gelingt es, Mitarbeitende „ohne Gnade, aber freundlich“ zu führen? „Einfacher als viele Geschäftsführer und Vorgesetzte annehmen“, sagt Clesle, der das Führungsmodell bereits in etlichen Unternehmen erfolgreich etabliert hat. Am wichtigsten sei, dass Führungskräfte Durchsetzungsstärke zeigen und Verlässlichkeit ausstrahlen. Das funktioniere am besten, wenn sie klar kommunizieren, was sie erwarten, was zu tun ist und wo sie die Verantwortlichkeit sehen.

Gerade hier liegt bei vielen Firmen der Hase im Pfeffer: „Statt sich ständig selbst in der Zuständigkeit zu sehen, sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden unmissverständlich zu verstehen geben, dass es in ihrer Verantwortung liegt, die Probleme in ihrem Bereich zu lösen“, unter-



streicht der Trainer und Hochschuldozent. Der Vorgesetzte stellt lediglich alle dafür notwendigen Ressourcen bereit. Eine wichtige Frage, die Chefs ihrem Team demnach regelmäßig stellen sollten, lautet: „Wie kannst du sicherstellen, dass dieses Problem zukünftig nicht mehr auftritt?“

Konsequenz und Fairness

Was sich laut Clesle vielerorts ebenfalls ändern muss: Konflikte nicht zu meiden, sondern frühzeitig und konsequent anzupacken, damit sie das Arbeitsklima nicht unnötig belasten. Im Alltag kann das zum Beispiel ein Mitarbeitender sein, der regelmäßig zu spät kommt. „In diesem Fall würde die Führungskraft ihn oder sie direkt auf das Verhalten ansprechen“, sagt Clesle. Kommt die Person weiterhin nicht pünktlich, findet anschließend ein offizielles Gespräch dazu statt. Darin treffen beide Seiten eine verbindliche Vereinbarung darüber, wie der Mitarbeitende das Problem künftig lösen möchte. Hält er oder sie sich nicht daran, sollte der Vorgesetzte nicht zögern, die nächsten Schritte zu gehen – wenn nötig bis hin zu arbeitsrechtlichen Sanktionen.

Was moderne Leader bei aller Konsequenz jedoch nicht vergessen sollten, ist, ihren Mitarbeitenden

gegenüber weiterhin fair und verständnisvoll zu bleiben, betont der Unternehmenstrainer. Nicht umsonst hat sein Führungskonzept den Nachsatz „Ohne Gnade, aber freundlich“. In diesem Sinne sollten Vorgesetzte heikle Gespräche in vertrauensvoller Atmosphäre stattfinden lassen, ihrem Gegenüber aufmerksam zuhören und Verständnis für die Ursache zeigen.

So lassen sich die Vorteile einer durchsetzungsstarken, klaren Führung sinnvoll mit modernem, eigenverantwortlichem Arbeiten verbinden: Die Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt und profitieren gleichzeitig von mehr Struktur, Klarheit und Transparenz.

MATTHIAS CLESLE

arbeitet seit rund
20 Jahren in der Personalentwicklung als Berater, Trainer und Speaker,
[https://
matthiasclesle.com/](https://matthiasclesle.com/)



Hilfe, die weiter wächst.

www.help-ev.de



Spendenkonto
DE47 3708 0040 0240 0030 00
Commerzbank Köln



Help
Hilfe zur Selbsthilfe

Jetzt spenden

Datenschutz für (Schwer-) Behinderte bei der Bewerbung

Ein Konflikt zwischen Schutzpflicht und informationeller Selbstbestimmung

In seinem neuen Beitrag erläutert der Datenschutz-Spezialist, Professor Peter Gola, wie nach der aktuellen Rechtsprechung bei der Erhebung der Schwerbehinderteneigenschaft bei externen Bewerbern der Selbstbestimmung Rechnung zu tragen ist und wieweit das auch bei internen Bewerbungen gilt. Spezifika gelten dabei im öffentlich Dienst. Gegebenenfalls ist eine finanzielle Entschädigung bei Nichteinladung zu einem Vorstellungsgespräch zu zahlen.

Der Schutz nach AGB

Beschäftigten – zu denen begrifflich auch schon Bewerber gezählt werden (§ 6 Abs. 1 S. 2 AGG) – wird Schutz vor Diskriminierung wegen einer Behinderung zum einen durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gewährt (§ 1 und § 7 Abs. 1 AGG). Ohne zwingenden sachlichen Grund dürfen u. a. behinderte Bewerber (§ 1 AGG) nicht dadurch benachteiligt werden, dass sie wegen ihrer Behinderung¹ vom Zugang zu unselbstständiger Arbeit ausgeschlossen werden (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG). Ist die Behinderteneigenschaft dem Arbeitgeber bekannt, ist die Einhaltung der

¹ Vgl. Köbsell, Behinderung – was ist das eigentlich?; bpb 2023; <https://www.bpb.de>

Schwerbehindertenschutzvorschriften eine Arbeitgeberpflicht, von der der Bewerber nicht durch Verzicht befreien kann.²

Kennt der Arbeitgeber die Behinderung, so ist er bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot zum einen zum Schadensersatz (§ 15 Abs. 1 AGG) und zum anderen zur Erstattung des erfolgten Nichtvermögensschadens durch eine Entschädigung in Höhe vom maximal drei Monatsgehältern verpflichtet, auch wenn der Bewerber bei benachteiligungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden wäre (§ 15 Abs. 2 AGG). Auf schuldhaftes Handeln oder eine Benachteiligungsabsicht kommt es nicht an.³

Entschädigung nach § 15 Abs. 2 S. 1 AGG kann schließlich nur beanspruchen, wer sich beworben und nicht nur ein Interesse bekundet hat.⁴ Zum anderen muss die Anerkennung vorliegen und sich nicht noch im Antragsverfahren befinden. Hingewiesen werden muss aber auch darauf, dass die missbräuchliche Beanspruchung von Entschädigung im Rahmen sog. AGG-Hoppings weiterhin eine Rolle spielt.⁵

Der zusätzliche Schutz nach dem SGB IX

Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Bewerber erhalten unter der Vorgabe des § 2 Abs. 1 SGB IX über das allgemeine Benachteiligungsverbot des AGG hinaus zusätzlichen Schutz nach den §§ 164 und 165 SGB IX. Arbeitgebern ist es nach

² BAG, Urt. v. 26.11.2020 – 8 AZR 59/20

³ LAG Baden-Württemberg, Urt. v. 3.11.2014 – 1 Sa 13/14; ArbG Karlsruhe, Urt. v. 26.1.2016 – 2 Ca 425/15 4 AZR 518/12

⁴ OVG Nordrhein-Westfalen, Beschl. v. 07.08.2023 – 6 A 1079/21 –

⁵ Gola, Die Berücksichtigung einer Schwerbehinderung bei der Bewerbung, DuD 2024, 295 (301)





§ 164 Abs. 2 S. 1 SGB IX untersagt, schwerbehinderte Beschäftigte wegen ihrer Behinderung zu benachteiligen, wobei behinderte Menschen ggf. schwerbehinderten Menschen gleichgestellt sind (§ 151 Abs. 2 SGB IX).

Das Miteinander der Normen

Der Schutz aus AGG und SGB IX greift ineinander. Verletzt ein Arbeitgeber seine Pflichten nach den §§ 164, 165 SGB IX, rechtfertigt dies die Vermutung einer Benachteiligung auch nach dem AGG (§ 164 Abs. 2 SGB IX). Gemäß § 22 AGG besteht die Beweislast dahin gehend, dass, wenn eine Partei Indizien vortragen kann, die eine untersagte Benachteiligung vermuten lassen, die andere Partei die Beweislast dafür trägt, dass kein Verstoß vorgelegen hat. Ein solches Indiz ist u. a., dass, entgegen § 165 Satz 1 SGB IX, der ausgeschriebene, mit schwerbehinderten Menschen besetzbare Arbeitsplatz nicht der zuständigen Agentur für Arbeit gemeldet wurde.⁶

Bemerkenswert ist, dass es nach aktueller Entscheidung des BAG⁷ genügt, eine allein „behaauptete“ Vermutung vorzutragen.⁸ Noch anders hat-

te das BAG⁹ entschieden, als der Arbeitgeber dem Entschädigungsanspruch wegen Nicht-Einschaltung der Schwerbehindertenvertretung entgegenhielt, dass es keine solche gebe.

Nach dem BAG¹⁰ für die durch den Gesetzesverstoß ausgelöste Vermutungswirkung ist dies unerheblich, wenn sich der öffentliche Arbeitgeber im Übrigen gesetzeskonform verhalten hat.

Der besondere Schutz im öffentlichen Dienst

Für die öffentliche Hand – gleichgültig, ob sie als Arbeitgeber oder Dienstherr agiert¹¹ – enthält § 165 SGB IX zusätzliche Pflichten im Zusammenhang mit der Bewerbung Behinderter. Dabei geht es einmal um die Kooperation mit der Agentur für Arbeit und zum anderen um die Pflicht, Bewerbern Gelegenheit zu einem Vorstellungsgespräch zu geben. Eine Einladung ist nur dann entbehrlich, wenn die fachliche Eignung offensichtlich fehlt (§ 165 S. 4 SGB IX) oder andere Gründe zur Nichtberücksichtigung außerhalb der fachlichen Eignung vorliegen¹² oder auch dann, wenn das Bewerbungsverfahren rechtmäßig abgebrochen

⁶ BAG, Urt. v. 25.11.2021 – 8 AZR 313/20

⁷ BAG, Urt. v. 14.6.2023 – 8 AZR 136/22

⁸ Hierzu kritisch Jesgarzewski, Erleichterte Darlegungslast für abgelehnte Stellenbewerber für behauptete Pflichtverstöße des Arbeitgebers, BB 2023, 2496; Benkert, Benachteiligung von schwerbehinderten Bewerbern, NJW-Spezial 2023, 658

⁹ BAG, Urt. v. 16.5.2019 – 8 AZR 315/18

¹⁰ BAG, Urt. v. 24.1.2013 – 8 AZR 18/12

¹¹ EuGH, Urt. v. 30.3.2023 – C-34/21, Rn. 40–48

¹² BAG, Urt. v. 20.1.2016 – 8 AZR 194/14; LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 29.8.2019 – 10 Sa 563/19



wird,¹³ z. B. weil ein Auszubildender die Stelle erhalten soll.¹⁴

Eine ebenfalls eine immaterielle Schadensersatzpflicht auslösende Pflichtverletzung kann sich aus der Verletzung der aus Art. 33 Abs. 2 i. V. m. Art. 19 Abs. 4 GG folgenden Dokumentation des Auswahlverfahrens ergeben. Mangels Dokumentation besteht – solange die Stelle noch nicht besetzt ist – primär die Möglichkeit, eine neue Auswahlentscheidung zu erzwingen.¹⁵ Ist die Stelle vergeben, stehen Schadensersatzansprüche (§ 249 Abs. 1, § 251 Abs. 1 BGB)¹⁶ an – unabhängig vom Amtshaftungsanspruch (§ 839 Abs. 1 Satz 1 BGB, Art. 34 Satz 1 GG) – aus § 280 Abs. 1 BGB sowie § 823 Abs. 2 BGB i. V. mit Art. 33 Abs. 2 GG als Schutzgesetz.¹⁷ Eine Nachholung der unterbliebenen Dokumentation ist nicht möglich.¹⁸

Die datenschutzrechtliche Zulässigkeit und informationelle Selbstbestimmung

Die Behinderteneigenschaft steht als sensibles Faktum unter dem besonderen Schutz von

¹³ BAG, Urt. v. 12.12.2017 – 9 AZR 152/17; BVerwG, Urt., v. 10.12.2020 – 2 C 12/20

¹⁴ LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 3.12.2019 – 8 Sa 187/19; LAG Hamm, Urt. v. 30.6.2022 – 11 Sa 39/22; OVG Lüneburg, Urt. v. 25.2.2010 – 5 LA 305/08; OVG Mecklenburg-Vorpommern, Urt. v. 28.10.2009 – 2 L 209/06

¹⁵ Vgl. z.B. BAG, Urt. v. 2.12.1997 – 9 AZR 668/96

¹⁶ BAG, Urt. v. 28.5.2002 – 9 AZR 751/00

¹⁷ Vgl. u.a. BAG, Urt. v. 28.1.2020 – 9 AZR 91/19; Urt. v. 12.12.2017 – 9 AZR 152/17

¹⁸ Vgl. z. B. BVerwG, Beschl. v. 24.2.2022 – 1 WB 40/21

Art. 9 DS-GVO. Nach Art. 9 Abs. 2 lit. b DS-GVO und speziell § 26 Abs. 3 S. 1 BDSG i. V. m. § 22 Abs. 2 BDSG ist die Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten jedoch erlaubt, soweit sie zur Erfüllung von gesetzlichen Pflichten bzw. der Wahrnehmung von Rechten gegenüber dem schwerbehinderten Bewerber/Beschäftigten erforderlich ist. Erforderlich ist sie jedoch nur, wenn der Bewerber es wünscht.

Eine Pflicht zur Mitteilung einer tätigkeitsneutralen Behinderung besteht nicht¹⁹, wobei sich bei internen Bewerbungen die Frage stellt, ob der Arbeitgeber die in den Personalakten vorhandene Information gleichwohl berücksichtigen darf oder muss, weil er z. B. im öffentlichen Dienst den schwerbehinderten Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einladen muss.

Anders ist es, wenn die Behinderung nicht tätigkeitsneutral ist, sondern eine Beziehung zum zu besetzenden Arbeitsplatz hat, d. h. die Behinderung letztlich die Erbringung der geschuldeten Arbeit unbillig erschweren würde. Auf diesbezügliche Probleme hat der Bewerber bereits von sich aus hinzuweisen.²⁰

Eindeutige Hinweispflicht bei Geltendmachung des Schutzes

Will der Bewerber den Behindertenschutz in Anspruch nehmen, so muss er seine Schwerbehinderteneigenschaft fristgerecht, d. h. bis zum Ablauf der Bewerbungsfrist dem Arbeitgeber hinreichend deutlich machen (§ 130 BGB). Teilt der schwerbehinderte Bewerber seine Schwerbehinderung erst nachträglich mit, wenn die Vorstellungsgespräche bereits durchgeführt und die Entscheidung bereits intern für einen anderen Bewerber gefallen ist, ist es dem Arbeitgeber nicht mehr zumutbar, die Schwerbehinderung des Bewerbers noch im Auswahlverfahren zu berücksichtigen.²¹

Bei mehrfachen Bewerbungen liegt es in der Hand des Bewerbers, ob er bei seiner jeweiligen Bewerbung die festgestellte Eigenschaft als schwerbehinderter Mensch berücksichtigt wissen will,

¹⁹ Jousen, Schwerbehinderung, Fragerecht, und positive Diskriminierung nach dem AGG, NZA 2007, 174; Glatzel, Fragen nach der Schwerbehinderung im Arbeitsverhältnis, NZA-RR 2012, 404; Brors, Berechtigte Informationsinteressen und Diskriminierungsverbot – Welche Fragen darf der Arbeitgeber bei der Einstellung behinderter Bewerber stellen?, DB 2003, 1734

²⁰ Gola, Handbuch Beschäftigtendatenschutz, Rn. 617

²¹ BAG, Urt. v. 17.12.2020 – 8 AZR 171/20

indem er ggf. darüber klar und eindeutig Mitteilung macht.²² Er kann dabei nicht auf Vorwissen beim Arbeitgeber aufgrund früherer Bewerbungen vertrauen. Nicht notwendig für den Eintritt des Schutzes ist, dass der Arbeitgeber bzw. die bei diesem über die Bewerbung entscheidenden Personen tatsächlich Kenntnis von einer zugegangenen Bewerbung genommen haben. Die unterlassene Kenntniserlangung der in seinem Einflussbereich eingesetzten Personen wird dem Arbeitgeber als objektive Pflichtverletzung zugerechnet. Auf ein Verschulden der handelnden Personen kommt es nicht an.²³

Nachweis des Schutzanspruchs

Belegen können bzw. müssen ggf. Schwerbehinderte ihre diesbezügliche Eigenschaft durch einen hierzu ausgestellten staatlichen Ausweis (§ 152 Abs. 5 SGB IX). Bei der Bewerbung genügt es jedoch, wenn deutlich – z. B. im Bewerbungsschreiben²⁴ – auf die Anerkennung hingewiesen wird. Eine den Bewerbungsunterlagen beigelegte Kopie des Schwerbehindertenausweises soll nicht den Anforderungen an die Deutlichkeit der Information genügen.²⁵ Gleiches gilt für die Vorlage eines abgelaufenen Ausweises.²⁶

Nicht hinreichend offenkundig ist die Information z. B. auch, wenn sie im Lebenslauf unter „sonstige Qualifikationen“ gegeben wird.²⁷ Der Hinweis muss ins Auge fallen, etwa durch eine besondere Überschrift.²⁸ Nicht hinreichend ist auch die Nennung bestimmter Anhaltspunkte, die noch selbstständige Nachforschungen des Arbeitgebers erfordern.²⁹ Andererseits muss der Arbeitgeber die im Bewerbungsschreiben enthaltenen Angaben auch vollständig lesen³⁰, d. h., es besteht eine deutliche Informationsmöglichkeit und nutzt der Arbeitgeber sie nicht, so geht das zu seinen Lasten.³¹



Inhalt und Zugang der Absage

Im Regelfall hat ein Bewerber keinen Anspruch auf Auskunft über die einzelnen Gründe für das Ergebnis des Auswahlverfahrens. Bei der Bewerbung Schwerbehinderter gilt jedoch, dass, wenn das in den § 164 Abs. 1 S. 7 und 8 SGB IX beschriebene Verfahren abgeschlossen ist, gemäß § 164 Abs. 1 S. 9 SGB IX, alle Beteiligten unverzüglich darüber zu unterrichten und ihnen ggf. die Gründe für die Ablehnung mitzuteilen sind. Ein pauschaler Verweis auf die bessere Eignung des anderen Bewerbers genügt nicht.

Der Arbeitgeber muss angeben, warum der eingestellte Kandidat besser für die Stelle geeignet war als der abgelehnte schwerbehinderte Bewerber. Da § 15 Abs. 4 AGG für die Ablehnung keine bestimmte Form vorschreibt, muss sie weder schriftlich noch sonst verkörpert erfolgen und kann deshalb auch mündlich erklärt werden.

22 BAG, Urt. v. 18.9.2014 – 8 AZR 759/1

23 BAG, Urt. v. 16.9.2008 – 9 AZR 791/07

24 BAG, Urt. v. 26.9.2013 – 8 AZR 650/12; BAG, Urt. v. 16.9.2008 – 9 AZR 791/07

25 BAG, Urt. v. 26.9.2013 – 8 AZR 650/12

26 BAG, Urt. v. 17.12.2020 – 8 AZR 171/20

27 BAG, Urt. v. 26.9.2013 – 8 AZR 650/12

28 BAG, Urt. v. 18.9.2014 – 8 AZR 759/13

29 ArbG Ulm, Urt. v. 17.12.2009 – 5 Ca 316/09

30 BAG, Urt. v. 16.9.2008 – 9 AZR 791/07

31 Vgl. auch EuGH, Urt. v. 17.7.2008 – C-303/06 – [Coleman] Rn. 55

PETER GOLA,
u.a. Herausgeber eines
Kommentars zur DS-GVO
und des bei DATAKONTEXT
erschiedenen Hand-
buchs zum Beschäftigten-
datenschutz



Strategische Inkompetenz

Hannes managt, ist eine Geschichten-Serie mit feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen.

Hannes hat es schon längere Zeit auf dem Radar. Jedes Mal, wenn es unliebsame Aufgaben zu verteilen gibt, übertrumpfen sich die Angesprochenen mit Ausreden: von „Dafür bin ich zu jung oder zu alt“, „Dafür ist es zu spät“, „Montag geht bei mir nie“, „Da muss ich die Kinder abholen“ u. v. m.

Irgendwie schon durchschaubar. Man will nicht, also kann man nicht. Und wenn man nicht will, findet man schon einen Grund, es nicht zu können. Fokussierung aufs Kerngeschäft nennt man das, wenn man in größeren Dimensionen denkt.

Kostenreduktion ist das Gebot der Stunde

Das Unternehmen, in dem Hannes arbeitet, hat massive Budgetkürzungen hinter sich. Alles, was nicht unmittelbar Geld bringt, wird gestrichen. Dienste, ohne direkte Wertschöpfung, wurden und werden dem Schicksal ergeben. Da wurden oft auch kleine Dienstleistungen gestrichen, die kaum nachgefragt wurden. Als Betriebswirtschaftler ist das auch für Hannes mehr als korrekt. Wenn für ein Produkt die Zeit abgelaufen ist, soll man es aus dem Portfolio nehmen. „Das Sortiment übersichtlicher gestalten“, ist das Zauberwort, womit man auch dem Kunden, der so etwas vermisst, das Nicht-mehr-vorhanden-sein verklickert.

Soweit so gut. Allerdings wurde da vor einiger Zeit dann doch etwas sehr scharf abgefräst. Der Mutterkonzern in den USA hat den Staff der Kundendienstabteilung auf 30 Prozent des Bestandes herunter gekürzt. Grund: Kundendienst verursacht nur Kosten. Stimmt im Grunde schon. Wer Reklamationsschreiben beantwortet, produziert keine neuen Kunden und schon gar keine neuen Produkte. Also: Das Beantworten von Reklamationsschreiben einfach weglassen. Ist schnell veranlasst. Und schon muss diese Arbeit nicht mehr getan werden, zumal sie ohnehin keinen Mehrertrag abwirft.

Dass man damit unter Umständen Stammkunden verliert, sei nur eine Hypothese, meinte die Zentrale. Dafür könne man den Aktionären beim nächsten Quartalsabschluss wieder diminuierte Aufwände präsentieren. Aktienmärkte belohnen

das. Also: Gewinn da größer, als die Abwanderung der Kunden dort. Kann sein, muss aber nicht ...

Das Wort der Zeit

Hannes, dem alten, dienstleistungsorientierten Hasen, geht das irgendwie nicht in den Kopf. Heute allerdings stößt er im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung auf einen Begriff, der ihm erlaubt, das als fein formulierte Strategie einzuordnen. Strategische Inkompetenz sei heute das Wort der Zeit.





Strategische Inkompetenz heißt nichts anderes: So-tun-als-ob und sich dafür aus strategischen Gründen zu entscheiden, dass man eine Aufgabe nicht kann, in der Hoffnung, sie auch nicht erledigen zu müssen. Sofort schwirren Hannes Bilder von zu Hause durch den Kopf: „Ich habe Angst, beim Beladen der Spülmaschine die Gläser kaputtzumachen“ oder „Wo genau kommt dann das Waschmittel denn in die Maschine?“, Sätze, die er in der Tat auch schon in Diskussionen mit seiner Frau eingeworfen hat. Immer in der (natürlich nie offen ausgesprochenen) Hoffnung: Ich liege jetzt so schön auf dem Sofa und mag nicht aufstehen, um die Spülmaschine zu beladen und zu starten.

Strategische Inkompetenz als Waffe zur Ausrede: „Ich kenne mich mit diesem neuen Drucker nicht aus“, hilft ja auch. Der Kollege hilft aus und druckt. Passt. Machen viele, aber jetzt ist es eine Strategie.

Ein neuer Marketingansatz

So wartet Hannes schon auf den nächsten Entscheid aus der amerikanischen Zentrale, wenn dereinst wieder Kürzungsmaßnahmen kommen:

„Wir streichen den Vertrieb, weil wir grade nicht wissen, wie wir es im digitalen Umfeld machen sollen“, wirkt nur hilflos, wenn man es so sagt.

Wenn der Entscheid eine Strategie ist, weil man es nicht wissen will, weil man keine Lust hat, einen Plan zu erstellen, deklariert man es als USP und als Teil der Strategischen Inkompetenz. Denn dann ist es nämlich Marketing. Da denkt Hannes wieder an zu Hause: Es ist Teil seines Personalbranding, keine Gläser kaputtzumachen und sie nur leer zu trinken. Darin ist er strategisch auf jeden Fall hochkompetent ...

STEFAN HÄSELI,

Keynote-Speaker,
Kommunikationstrainer
und Kabarettist,
E-Mail: stefan.haeseli@
stefanhaeseli.ch,
stefan-haeseli.com



WIR STELLEN VOR

Renato Herrmann



Foto: © Jens Ahner, www.jensahner.com

Profil:

Vorname, Name: Renato Herrmann

Firma, PLZ/Ort: PROJECT CONSULT Information Management PCIM GmbH, 15831 Blankenfelde-Mahlow

Position/Tätigkeit: Geschäftsführender Gesellschafter, Berater

Kontaktdaten:

PROJECT CONSULT Information Management PCIM GmbH
Fritz-Reuter-Straße 4 | 15831 Blankenfelde-Mahlow

Tel.: 0 33 79/32 09 41

E-Mail: Renato.Herrmann@PROJECT-CONSULT.de

Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Als Kind war ich absolut begeistert von der Idee, Erfinder zu werden. Ich war so fasziniert von dem Gedanken, Dinge zu erschaffen, die das Leben einfacher und interessanter machen, dass ich es kaum erwarten konnte, erwachsen zu werden.

Ein guter Tag beginnt ...

... mit Dankbarkeit und einem Lächeln.

Zum Beruf

Wie sind Sie zu dem gekommen, was Sie heute machen?

Schon früh in meiner Karriere habe ich die unglaublichen Chancen erkannt, die die Automatisierung, Digitalisierung und Technologie für Unternehmen bieten. Meine Neugier und mein Drang, stets an der Spitze der Innovation zu stehen, haben mich motiviert, mich ständig weiterzubilden und zu spezialisieren. Dies führte zu verschiedenen Führungspositionen, in denen ich mein Wissen und meine Visionen umsetzen konnte. Meine Leidenschaft, Organisationen durch digitale Transformation voranzubringen, hat mich zu dem gemacht, was ich heute bin – ein Gestalter und Treiber im Bereich Digitalisierung. Dabei war es mir immer besonders wichtig, die Menschen mitzunehmen und zu begeistern.

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

Ich liebe es, mein Wissen und meine Erfahrungen einzusetzen, um Unternehmen auf ihrem Weg der digitalen Transformation zu unterstützen. Es ist einfach fantastisch, innovative Strategien zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen. Und die Zusammenarbeit mit so vielen verschiedenen Teams und Klienten ist wirklich inspirierend. Am meisten freue ich mich, wenn ich praktische Lösungen schaffen kann, die nicht nur effizient, sondern auch nachhaltig sind.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

In einer Zeit tiefgreifenden Wandels in der digitalen HR-Administration ist es entscheidend, dass wir Tools entwickeln, die eine sorgfältige Balance zwischen technologischer Innovation und menschenzentrierter Gestaltung bieten. Wir benöti-

gen Systeme, die nicht nur die Effizienz und Individualisierung der HR-Dienstleistungen durch den Einsatz digitaler Prozesse und künstlicher Intelligenz verbessern, sondern auch Arbeitsabläufe optimieren, während Datenschutz und Compliance stets gewahrt bleiben.

Eine erfolgreiche digitale Transformation in HR erfordert eine proaktive Anpassung der HR-Strategien und -Prozesse und sollte die zentrale Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen, um Veränderungsmüdigkeit entgegenzuwirken und die Akzeptanz neuer Prozesse zu fördern. Die zukünftige, digitalisierte, diversifizierte und dynamische Arbeitswelt bietet eine fantastische Chance für eine enge Zusammenarbeit zwischen HR, IT und anderen Geschäftseinheiten. Wir müssen eine offene Haltung gegenüber neuen Technologien und Arbeitskulturen fördern, um die Herausforderungen erfolgreich zu meistern und die Chancen der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung voll aus! Investieren Sie nicht nur in Technologien, sondern auch in die Menschen, die diese verwenden. Erfolg in der digitalen Welt erfordert mehr als nur fortschrittliche Technologien – es braucht eine Kultur der Innovation, des Lernens und der ständigen Anpassung. Verbinden Sie technische mit strategischen Fähigkeiten und schaffen Sie ein Umfeld, in dem Kreativität und Innovation gedeihen können. „Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten!“



Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

Ich bin immer auf der Suche nach neuen, aufregenden Herausforderungen. Am liebsten beschäftige ich mich mit der Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen, die sowohl technische als auch strategische Herausforderungen in Unternehmen adressieren.

Wenn Sie einen persönlichen Wunsch freihätten, würden Sie ...

Ich habe einen klaren Wunsch: Ich möchte, dass es keinen Hunger und keinen Krieg mehr gibt. Menschen sollten nicht vor Krieg oder Vertreibung fliehen müssen.

Beschreiben Sie sich mit drei Worten:

Innovativ, zielstrebig, empathisch.

Was schätzen Ihre Freunde/Ihr/e Partner/in an Ihnen?

Meine Freunde und meine Partnerin schätzen vor allem meine Zuverlässigkeit, mein Engagement für meine Überzeugungen und meine Fähigkeit, komplexe Probleme mit Ruhe und Präzision zu lösen.

Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Mein Traum ist es, mit einer genialen Erfindung die Welt zu verbessern. Ich möchte eine Technologie entwickeln, die das Leben der Menschen nachhaltig positiv verändert und zu einer besseren Welt beiträgt.

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Ich finde es wichtig, dass ich mit meiner Arbeit einen positiven Einfluss auf die Menschen und die Gesellschaft habe. Deshalb möchte ich nachhaltige Lösungen und Innovationen vorantreiben. Gleichzeitig ist es mir auch wichtig, ein gutes soziales Umfeld zu haben, insbesondere Zeit und Beziehungen zu meiner

Familie und meinen Freunden. Diese Balance gibt meinem Leben Sinn und erfüllt mich mit Zufriedenheit.

Was ist der beste Ratschlag, den Sie je erhalten haben?

Sei immer du selbst, aber sei immer dein bestes Selbst. Dieser Ratschlag hat mich in vielen Entscheidungen meines Lebens geleitet.

Worüber können Sie lachen?

Ich liebe klugen Humor und Ironie! Witze, die zum Nachdenken anregen oder eine tiefere Wahrheit enthalten, finde ich besonders amüsant.

Wobei können Sie am besten abschalten?

Ich schalte am besten ab, wenn ich mich körperlich betätige. Egal, ob beim Wandern in der Natur oder bei einer Runde Joggen – die körperliche Anstrengung hilft mir, den Kopf freizubekommen.

Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?

Mit meinem Wohnmobil, meiner Ehefrau und unseren 2 Hunden irgendwohin, wo es schön ist.

Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

Für gute Zwecke spenden.

Was bedeutet Ihnen Sport?

Sport ist für mich ein wesentlicher Bestandteil meines Lebens. Er bietet mir nicht nur die Möglichkeit, körperlich fit zu bleiben, sondern auch Stress abzubauen. Ob beim Laufen, Radfahren oder im Fitnessstudio – Sport ist für mich die beste Methode, um ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu halten.

Welche Musik hören Sie gern?

Ich habe einen breiten Musikgeschmack, der sich je nach Anlass und Stimmung verändert. Ich höre alles, von Klassik über Karnevalsmusik, Schlager, Hip-Hop, Pop bis Rock.

Hier können Sie ein Buch empfehlen:

„Exponential Organizations“ von Salim Ismail. Dieses Buch gibt tiefe Einblicke in die Funktionsweise und Skalierung von Unternehmen in der heutigen schnelllebigen, technologiegetriebenen Welt. Es ist besonders relevant für Führungskräfte, die verstehen möchten, wie sie ihre Unternehmen auf zukünftiges Wachstum vorbereiten können.

Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee.

Hund oder Katze? Hund.

Berge oder Meer? Berge.

Sommer oder Winter? Sommer.

Fahrrad oder Auto? Auto.

(Nacht)Eule oder Lerche? Lerche.

Kino, DVD oder Streaming? Streaming.

Buchvorstellungen

Titel			
Autor	Omer Dotou, Anne-Katrin Schwanitz und Steffi Hochgraef	Jessica Röhner and Astrid Schütz	Werner Katzengruber
Inhalt	Den Urlaubsaufenthalt verlängern und ein paar Arbeitstage dranhängen? Verreisen, auch wenn der Jahresurlaub schon aufgebraucht ist? Das klingt verlockend und ist in Zeiten der Digitalisierung auch möglich. Eine Workation ermöglicht es Arbeitnehmer:innen, Arbeit und Urlaub miteinander zu verbinden. Richtig vorbereitet und durchgeführt, ist eine Workation eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Dieser Taschenguide informiert über alles Wissenswerte zu diesem Arbeitsmodell.	This successful textbook on the psychology of communication explains – here in English for the first time – how human communication works in a very understandable way. It begins with the explanation of central terms and the explanation of known communication models (e.g. the models according to Schulz von Thun, Watzlawick, Hargie and colleagues), then describes means of non-verbal and verbal communication and ends with a clear and structured summary of communication forms.	Was brauchen Menschen in Organisationen und Unternehmen, um in Krisen und Transformationen in einer komplexen und unsicheren Welt erfolgreich zu sein? Das Buch von Werner Katzengruber beantwortet diese Frage aus mehreren Perspektiven. Psychologie und Neurobiologie stehen hier im Kontext mit Management und Leadership. Die mentale Gesundheit und damit die Resilienz der Organisation sind zu erfolgskritischen Faktoren geworden.
Zielgruppe	Alle Mitarbeitende und Führungskräfte	Managers, team leaders, HR specialists	Alle Führungskräfte, Unternehmer und HR-Mitarbeitende
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau ist eine Workation? Wer hat Anspruch darauf? • Das Buch erläutert aufenthaltsrechtliche und arbeitsrechtliche Aspekte: Was gilt in der EU, im EWR und in Drittstaaten? • 183-Tage-Regelung und Doppelbesteuerungsabkommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numerous examples, info-boxes, and exercises help the reader to understand the content and to learn quickly. • The book is a big seller in Germany because it is a handy book. • The book is written in a fashion that it is easy to understand without prior knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Buch beschreibt, welche toxischen Faktoren ein Unternehmen von innen heraus zerstören. • Das Buch zeigt, wie die Rahmenbedingungen für eine resiliente Organisation gestaltet werden können. • Der Autor vermittelt wissenschaftlich fundiertes Wissen aus jahrzehntelanger Praxis.
Bibliografische Daten	Verlag: HAUFE Auflage: 1. Auflage 2024 Umfang: 128 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-648-17664-1	Verlag: SPRINGER Auflage: 1st edition 2023 Umfang: 167 pages Einband: Hardcover ISBN: 978-3-031-47090-5	Verlag: WILEY-VCH Auflage: 1. Auflage 2023 Umfang: 304 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-527-51171-6
Preis	11,99 Euro	90,94 Euro	24,99 Euro



Digitale Personalakte

Praxisleitfaden zur erfolgreichen Einführung und sinnvollen Nutzung

17. Oktober 2024 | Online

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

Schwerpunkte:

- ✓ Definition der Anforderungen
- ✓ Anbindung an bestehende Verfahren
- ✓ Einbindung Betriebsrat und Datenschutz
- ✓ Struktur und Dokumentenarten der digitalen Akte
- ✓ Live-Präsentation Digitale Personalakte

Jetzt anmelden: www.datakontext.com

HR Performance 4/2024 – Dezember (geplante Themen)

HR Digital/Mobile HR/HR und KI

Human Capital Management

New Work/CollaborationTools

HR Software/Cloud für den Mittelstand

Personalcontrolling/-reporting/-analytics/

Global HR

SPECIAL „Best of HR 2024/25“



Veranstaltungen

Mobile- und Homeoffice

19. September 2024 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Flexible Teilzeit und Altersteilzeit in der Entgeltabrechnung

24. Oktober 2024 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Strafverfolgung, Whistleblowing, Internal Investigation

30. Oktober 2024 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

RDV-Forum

13. November 2024 in Köln
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Einsatz ausländischer Mitarbeiter in Deutschland

21. November 2024 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

alga-Regionaltagungen – Jahreswechsel 2024/2025 in der Entgeltabrechnung und Personalbetreuung

4. bis 5. November 2024 in Köln
27. bis 28. November 2024 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Aktuelle Infos und Änderungen unter www.datakontext.com.

Impressum

HR Performance
#Netzwerk_für_digitale_HR

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30
Fax: 0 22 34/9 89 49-32
www.hrperformance-online.de

Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75
E-Mail: langecker@datakontext.com

Redaktion:

Michael Dullau,
Prof. Dr. Wilhelm Müller

Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)
E-Mail: jessica.herz@datakontext.com,
Lisa Bieder,
Konstantin Falke,
Silvia Klüglich,
Janek Mazac, Philip Meyer,
Chiara Schönbrunn
E-Mail: datakontext-online@datakontext.com

Vertrieb:

Dieter Schulz
E-Mail:
dieter.schulz@datakontext.com

Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle
Rehm GmbH
Abonnentenservice
Hultschiner Straße 8
81677 München
Tel.: 0 89/21 83-71 10
Fax: 0 89/21 83-76 20
E-Mail: aboservice@hjr-verlag.de

Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro
Einzelheft: 42,00 Euro
Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten
Der Abonnementspreis wird im Voraus
in Rechnung gestellt. Das Abonnement
verlängert sich zu den jeweils gültigen
Bedingungen um ein Jahr, wenn es
nicht mit einer Frist von acht Wochen
zum Ende des Bezugszeitraums ge-
kündigt wird.

Anzeigenverwaltung

Wolfgang Scharf (verantwortlich)
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60
E-Mail:
wolfgang.scharf@datakontext.com

Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

Petra Priggemeyer
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67
E-Mail: petra.priggemeyer@datakontext.com

Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages und unter
voller Quellenangabe. Für eingescann-
te Manuskripte und Bildmaterialien, die
nicht ausdrücklich angefordert wurden,
übernimmt der Verlag keine Haftung.

Herstellung:

Dieter Schulz
E-Mail:
dieter.schulz@datakontext.com

Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef
Tel.: 0 22 42/91 68 20
E-Mail: kirsten.pfaff@posteo.de

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH
Herr Ronny Thürmann
Gewerbering West 27
39240 Calbe
E-Mail: r.thuermann@kunodruck.de

Druckauflage:

5.500 Stück
32. Jahrgang 2024
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + Specials

Beilage:

DATAKONTEXT GmbH

Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT; Assima;
charisManufaktur; Hanseatic Lloyd;
HR Informationssysteme;
(Agnes, Andrey Popov, Andrii,
cirquedesprit, Robot Dean,
FantasyLand86, Fokussiert,
FOTO SALE, Halfpoint, ipopba, Jacob
Lund, jamesteohart,
Kaspars Grinvalds, krissikunterbunt,
lassedesign, Lemonsoup14,
Media Srock, MH, Milles Studio,
NINENII, patpichaya,
peopleimages.com, Racle Fotodesign,
Sir_Oliver, Suterer Studio,
Viacheslav Yakobchuk,
Vitalii Vodolazskiy, WrightStudio)/
stock.adobe.com



E-LEARNING

Beschäftigte für nur 14,90 €* sensibilisieren



Compliance



Antidiskriminierung



Geldwäsche



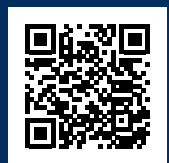
Whistleblowing und
Hinweisgeberschutzgesetz



Sie finden uns
am Stand N.56,
Halle 5.1

*Netto-Einstiegspreis pro E-Learning-Kurs

Jetzt kostenfrei testen:
elearning-mit-zertifikat.de





Inklusive
KI
Assistent

Alle Infos zur
rex HR Software:



Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

Mehr Zeit. Mehr Effizienz. Mehr Digitalisierung.
rex systems optimiert die Personalarbeit für
Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden –
vom Mittelstand bis zum Konzern.

Jetzt kostenlos testen!

www.rexx-systems.com

