

Führung & Management

AKTUELL

Mitarbeiterführung · Motivation · Selbst- und Zeitmanagement

INHALT

3

Besser entscheiden

Diversity: Chancen und Gefahren der Vielfalt

4

Effektives Selbstmanagement

Wie Führende zum digitalen Vorbild werden

6

Best Practice

Mitarbeitergespräche verweigern!

7

Sicher motivieren

Frischer Wind für Ihr Recruiting

INNOVATIV FÜHREN

Gestörte Lieferketten

Die Turbulenzen in den Weltmärkten, geprägt durch die Coronapandemie und den Ukraine-Krieg auf europäischem Boden hat zu enormen Irritationen in den Supply Chains und den Versorgungsketten geführt. Die Versorgungssicherheit ist nicht mehr gewährleistet, und viele Märkte haben Engpässe und damit Produktionsausfälle. Das fordert die Unternehmen, ihr bisheriges Supply-Chain-Management zu überdenken und neu zu definieren.



© fotomek - stock.adobe.com

Produktion und Lieferketten müssen gerade in der Krise aufrechterhalten werden. Bereits bei einer ZVEI-Umfrage (Versorgungsprobleme 2020) hat sich Folgendes ergeben:

- 69 % der Befragten sehen die Lieferkette leicht gestört.
- 11 % der Befragten sehen die Logistikkette stark gestört bzw. gerissen.
- 59 % halten bei einer verspäteten Exitstrategie eine dauerhafte Schädigung von Produktions- und Lieferketten für wahrscheinlich.

Damit ist dringender operativer, aber auch strategischer Handlungsbedarf gegeben. Eine Folgestudie von McKinsey (Studie Supply Chain Manager Survey 2021) zu den gestörten Lieferketten zeigt die schwierige Situation auf und gibt wichtige Leitlinien des Handelns vor.

Ad-hoc-Maßnahmen zur Entlastung der Lieferketten

Lieferketten-Manager stehen weltweit unter Druck: Über 90 % investierten zwar während der Coronakrise, um ihre Lieferketten widerstandsfähiger gegen

externe Störungen zu machen. Öfter als geplant jedoch griffen Supply-Chain-Manager zu Ad-hoc-Maßnahmen, nur um die Lagerbestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB) zu erhöhen und lieferfähig zu bleiben. Dies hilft kurzfristig, aber sichert nicht die langfristige Versorgungssicherheit. Die Ursachen werden damit nicht bekämpft.

! HINWEIS

Zudem erhöht sich dadurch die Kapitalbindung, und die Rentabilität und die Liquidität werden gefährdet.

Strategische langfristige Maßnahmen

Und auch weniger häufig als geplant setzten sie auf langfristige Effekte, indem sie ihre Zuliefererbasis regionalisierten. Das sind die zentralen Ergebnisse einer Vergleichsstudie, für welche die Unternehmensberatung McKinsey & Company weltweit über 70 Supply-Chain-Manager führender Unternehmen befragt hat – 2020 zum ersten Mal und in diesem Jahr erneut.



Vorbei mit der Insel der Seligen

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

es ist vielleicht einfach zu platt, zu sagen, die Lage war noch nie so ernst. Vor allem, weil es schlicht stimmt und man niemandem etwas Neues erzählt. Von wirtschaftlicher Seite trifft es gerade die Lieferketten besonders hart, und das zeigt unsere Verwundbarkeit. Das Gefüge internationaler Abhängigkeiten im Rahmen der globalen Arbeitsteilung und Lieferketten bekommt Risse – die zurzeit gerade mal eher schlecht

als recht gekittet werden können. Und sicher stehen wir erst am Anfang dieser Entwicklung. Unser Autor Prof. Dr. Claus W. Gerberich beschreibt in unserem Leitartikel die Situation, und was kurzfristig und langfristig getan werden muss bzw. kann, um die Lieferketten zu stabilisieren. Nicht das einzige Thema im aktuellen Heft – aber sicher das drängendste.

Ihr
Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



LOGIN: IHRE MEDIATHEK!

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort Juni:
mental22

DIREKTER KONTAKT:

redaktion-
management
@weka.de



HINWEIS

Tatsache ist allerdings, dass deutlich mehr Manager als erwartet, 42 gegenüber 27 %, wiederum auf Ad-hoc-Maßnahmen setzten und vor allem ihre Lagerbestände erhöhten.



HINWEIS

Ebenso wichtig sind der digitale Reifegrad und die Transparenz, die eine immer stärkere Rolle in der Evaluation spielen, wie auch die Sicherung des digitalen Datenaustauschs.



EXPERTEN-TIPP

Die Empfehlungen der Berater: Für Unternehmen bleibt das Nearshoring der Lieferanten mittel- bis langfristig ein Schlüsselfaktor, um ihre Krisenfestigkeit zu erhöhen. Daneben sind der Ausbau und die Nutzung digitaler Technologien die zentralen Faktoren für resiliente Lieferketten.

Einsatz digitaler Technologien

Weitere Ergebnisse der Studie: Digitale Technologien kommen heute deutlich häufiger zum Einsatz als zu Beginn der Pandemie, z.B. Echtzeit-Monitoring oder auf künstlicher Intelligenz (KI) basierende Analytik. Aber insgesamt werden diese Techniken im Supply-Chain-Management noch zu selten – insbesondere im Mittelstand – genutzt. Der Reifegrad der Digitalisierung ist im Supply-Chain-Management noch gering.

Mangel an IT-Fachkräften im Supply-Chain-Management

Die Umfrage beziffert auch den eklatanten Mangel an IT-Fachkräften im Bereich Supply-Management: 2021 verfügte nur 1 % der befragten Unternehmen über genügend IT-Fachkräfte. Im Zuge des Digitalisierungsschubs wird der Bedarf an IT-Qualifikationen noch mehr zum Flaschenhals, als er es ohnehin schon gewesen ist. „Damit nehmen auch die Handlungsspielräume dramatisch ab. 2020 hatten immerhin noch zehn Prozent der befragten Supply Chain Manager auf ausreichend Expert:innen mit entsprechendem IT-Know-how in ihren Abteilungen zurückgreifen können.“

Wie haben die Supply-Chain-Manager in der Krise konkret agiert?

Fast alle Befragten (92 %) haben in die Widerstandsfähigkeit ihrer Lieferketten investiert, 80 % zudem in digitale Supply-Chain-Technologien. Aber während 40 % der Befragten 2020 im ersten „Supply Chain Pulse“ von McKinsey noch ein Nearshoring und den Ausbau ihrer Lieferantenbasis geplant hatten, haben dies schließlich doch nur 15 % auch in die Tat umgesetzt.

Regionalität der Versorgung

Die Vergleichsstudie 2020/21 zeigt auch: Supply-Chain-Manager haben je nach Branche sehr unterschiedlich in der Krise agiert. Healthcare darf als Vorreiter bei der Regionalisierung der Lieferkette gelten: 60 % der Befragten in der Branche haben, wie von ihnen auch angekündigt, tatsächlich Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf eine Region wie Europa oder Nordamerika konzentriert. Dies hatten 2020 auch 33 % der Unternehmen aus der Automobil-, Luft- und Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie angekündigt. Umgesetzt haben dies letztlich nach eigenen Angaben aber nur 22 %. Die Regionalität der Versorgung ist aber häufig mit Preisnachteilen verbunden, die nur beschränkt an die Kunden weitergegeben werden können.

Aufbau von internationalen Versorgungszentren

Dem Aufbau von Versorgungszentren in den Märkten Asien, Europa und Nordamerika hatten mehr als drei Viertel der Supply-Chain-Manager Priorität eingeräumt.

Die Branchen Chemie und Rohstoffe nahmen die wenigsten Veränderungen an ihren Lieferketten vor. Besonders häufig sind diese Anstöße dagegen in der Automobilindustrie und in der Elektronikbranche, aber auch in der Medizintechnik und in der Pharmabranche.

Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung

Die Anforderungen an die Lieferantenbewertung und -entwicklung verändern sich ebenfalls. Die Anforderungen an Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit rücken immer mehr in den Vordergrund, der Reifegrad der Kernprozesse insbesondere der Auftragsabwicklung rückt in den Vordergrund, um sicherzustellen, dass der Lieferant in der Lage ist, die Größe „On Time Delivery“ (OT) mit einer hohen Sicherheit zu beherrschen.

Nach der Krise ist vor der Krise

Über Jahre haben sich die Lieferketten zu einem hochfrequenten sensiblen Organismus entwickelt. Konsequenter globalisiert, auf die Schwankungen der Verbrauchervünsche optimiert und mit möglichst geringer Lagerhaltung, um Kosten zu sparen. „Diese Strategie hat die Unternehmen verwundbar gemacht“, stellt McKinsey-Partner Knut Alicker fest. „Und in der Krise wurden eher kurzfristig wirksame Maßnahmen ergriffen.“ Die Folge: Die Lieferketten sind noch nicht widerstandsfähig genug, um künftige Störungen zu verhindern.

Die Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Ein wichtiges strategisches Thema ist die Überprüfung und Veränderung der Wertschöpfungskette. Bisher haben die Unternehmen fast ausschließlich auf das Outsourcing gesetzt, jetzt wird wieder stärker geprüft, welche kritischen Stufen wieder zurückgeholt werden können. Dies ist aber mit hohen Investitionen und auch mit dem Aufbau neuer Kompetenzen verbunden und hat erst mittelfristig einen Effekt, verringert aber deutlich die Abhängigkeit von der Supply Chain. Die Integration der Wertschöpfungskette wird zum Unternehmens-Purpose.

Der Handlungsdruck

Der Handlungsdruck ist groß: Massive Störungen der Lieferkette treten durchschnittlich alle 3,7 Jahre auf und bringen Lieferketten mindestens einen Monat lang aus dem Tritt. Zu diesem Ergebnis kam bereits 2020 eine andere McKinsey-Studie zum Thema Supply Chains mit dem Titel „Risk, resilience, and rebalancing in global value chains“.

Daher muss davon ausgegangen werden, dass es auch in der Zukunft immer wieder zu Störungen und Ausfällen kommen wird. Daher wird die Versorgungssicherheit zu einer unternehmerischen Aufgabe.

Autor: Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Gerberich Consulting AG

Diversity: Chancen und Gefahren der Vielfalt

Die weiter voranschreitende Internationalisierung von Unternehmen bringt nicht nur Vorteile mit sich, sondern führt auch zu einer zunehmenden Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfelds und ist mit einer Reihe von Problemen verbunden.

Ein wesentlicher Treiber der zunehmenden Vielfalt in den Unternehmen ist neben der Internationalisierung der demografische Wandel. Diese Entwicklungen sorgen in den Unternehmen in letzter Konsequenz dafür, dass sie stärker als bisher auch unterrepräsentierte Beschäftigten-gruppen integrieren müssen und dass die Belegschaft immer vielfältiger wird.

Interkulturelle Zusammenarbeit kann in der Regel nur erfolgreich sein, wenn die unterschiedlichen – und zum Teil sogar gegensätzlichen – Denk- und Handlungsmuster sowie die individuell und kulturell geprägten Werte im Unternehmen berücksichtigt werden. Doch auch dann, wenn diese Grundvoraussetzung erfüllt wird, lassen sich Probleme bei der Zusammenarbeit nicht gänzlich vermeiden.

Diversität – notwendig, aber nicht unproblematisch

Neben den unbestrittenen Vorteilen und positiven Effekten von Diversität zeigen zahlreiche Beispiele aus der Praxis, dass es häufig Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der zunehmenden Vielfalt gibt. Insbesondere wenn im Unternehmen die angemessenen Rahmenbedingungen fehlen, auf denen die Zusammenarbeit einer diversen Belegschaft basieren kann, entstehen Risiken. Treffen etwa Kulturen aufeinander, die sich beispielsweise hinsichtlich der Arbeitsweise, des Tempos, der Pünktlichkeit oder des Umgangs mit Hierarchien stark unterscheiden, sind Konflikte fast schon vorgeprogrammiert.

Auf den Punkt: sechs Risikofaktoren der Diversität

Auf diese möglichen Probleme müssen sich die Unternehmen einstellen, um sensibel und professionell damit umzugehen.

1. Ökonomische Risiken allgemeiner Art ergeben sich bereits daraus, dass sich eine erfolgssteigernde Wirkung von Vielfalt nicht in allen Unternehmen ergeben muss und auch nur schwer belegt werden kann. Daher können viele Untersuchungen die von den Diversity-Befürwortern proklamierte Produktivitätssteigerung nicht bestätigen.

Bei innovativen Prozessen ist die gesteigerte Kreativität zwar von Vorteil, wirkt sich demgegenüber bei Routineaufgaben aber nachteilig aus. Nicht zu vernachlässigen sind zudem die zusätzlichen Kosten, die durch das Schaffen von erforderlichen Rahmenbedingungen entstehen.

2. Das Integrationsrisiko bezieht sich auf die Probleme, die sich auf die Integration von Mitarbeitern einer anderen Kultur in das bestehende Arbeitsumfeld beziehen. Eine von diesen Mitarbeitern wahrgenommene Chancenungleichheit und/oder mangelnde Integration und Einbindung führt tendenziell zu Demotivation und Frustration.
3. Eng damit verbunden ist das Motivations- und Produktivitätsrisiko, da es diskriminierungsbedingt zu einem Zurückfahren der individuellen Leistung kommen kann. Diskriminierung wirkt sich – in welcher Form auch immer – negativ auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aus. Und die damit einhergehende geringere Produktivität von einzelnen Mitarbeitern führt im Ergebnis zu einer geringeren Performance des Gesamtunternehmens.
4. Das Fluktuationsrisiko beschreibt das Problem, dass Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, das Unternehmen früher oder später verlassen werden. Nicht umsonst wechseln bereits heute jedes Jahr etwa rund 5 % der 40 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland freiwillig ihren Arbeitsplatz – Tendenz steigend. Jeder dieser Wechsel verursacht im Schnitt Kosten in Höhe von über 50.000 €.
5. Konfliktrisiken beschreiben, dass durch unterschiedliche Werte, Erfahrungen, Überzeugungen etc. Auseinandersetzungen entstehen können, die zu Reibungsverlusten und Produktivitätseinbußen führen.
6. Schließlich ergeben sich Führungsrisiken daraus, dass sich für eine erfolgreiche Integration der von den Führungskräften bevorzugte Führungsstil an den Diversitätsanforderungen ausrichten muss. Hierzu müssen Führungskräfte etwa die Zusammenarbeit im Team fördern, eine offene Kommunikation zulassen und jeden Mitarbeiter gleichberechtigt behandeln. Verfügen die Führungskräfte nicht über die notwendigen Sozialkompetenzen, kann auch die Gesamtleistung des Teams nicht herausragend gut sein. ■

! HINWEIS

Kritisch ist in diesem Zusammenhang häufig die unbewusste Überzeugung der Mitarbeiter und Führungskräfte, dass die eigenen Werte die einzigen bzw. die einzig richtigen sind. Je größer die kulturellen Unterschiede sind, desto größer können die sich daraus ergebenden Probleme sein.

🕒 EXPERTENTIPP

Für eine gelingende Diversität in Ihrem Betrieb ist die Rücksichtnahme auf landestypische Feiertage und Feste und auf die unterschiedlichen Zeitzonen ebenso unverzichtbar wie das Beachten von landesspezifischen Höflichkeits- und Umgangsformen.

Wie Führende zum digitalen Vorbild werden

Digital ist das neue Normal: Führungskräfte sollten daher zu digitalen Vorreitern werden und mit gutem Beispiel vorangehen. Nur so kann es gelingen, die Mitarbeitenden bei technischen Neuerungen mitzunehmen – denn jeder geht anders mit Innovationen um.

Die Führungswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Durch die Pandemie ist der Digitalisierungsprozess noch einmal deutlich beschleunigt worden – und hat damit einen ungekannten Technologisierungsdruck ausgelöst. Neuerungen wie virtuelle Kollaborationstools, Messaging-Dienste oder Assistenz- oder Führungsinformationssysteme treten immer schneller in unser Leben und spielen dort eine zunehmende Rolle. Gerade für die Führenden bringt das besondere Herausforderungen mit sich. Sie können die digitale Transformation nur meistern, indem sie das Potenzial der neuen Technologien ausschöpfen und in ihren Führungsalltag einbauen.

Viele Manager und Managerinnen sind diesbezüglich allerdings ambivalent. Auf der einen Seite sind sie fasziniert von den technischen Möglichkeiten, andererseits erleben sie es als anstrengend, in dieser Hinsicht up to date zu bleiben. Dabei zählt genau das zu ihren wichtigsten Führungsaufgaben: Sie müssen zum digitalen Vorreiter werden und als solcher der Ausgangspunkt für technische Innovation werden. Die Führenden sind es, die mit den Mitarbeitenden neue Ideen teilen sollen, welche Programme, Apps oder Technologien genutzt und den Experten von der internen IT vorgeschlagen werden.



INTERNET-TIPP

Genau diese Vorreiterrolle erwarten die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften: Das belegt die Studie „Work.Life.Future“, dabei wünschten sich die Befragten von ihren Führungskräften mehr Unternehmertum, Innovationsgeist und Mut: www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/190902_BVDW_Studie_Fit-for-the-future.pdf

Digitalität erlaubt keine Passivität

Um zukunftsfähig zu bleiben, sollten Führende in Bezug auf Technik proaktiv sein, sich mit neuen Trends auseinandersetzen und diese in den Teamalltag übersetzen. Zudem gilt es, die Nutzung der neuen Tools in einem Maße vorzuleben, wie es von den Mitarbeitenden erwartet wird – unerheblich, ob es dabei um Kommunikation, Dokumentation oder Innovation geht. Denn die Angestellten ori-

entieren sich neben ihren Kolleginnen und Kollegen vor allem an ihrer Führungskraft – auch im Hinblick darauf, wie mit neuen technischen Tools umgegangen wird. Gerade bei Innovationsthemen müssen Führende daher der Leitstern sein und mit gutem Vorbild vorangehen.

Am einfachsten fällt das den Managern und Managerinnen, wenn sie sich kontinuierlich mit neuen technischen Entwicklungen beschäftigen. Durch eine feste Routine lassen sich auch eventuelle Berührungängste überwinden: Denn neue technische Tools sind kein unüberwindbarer Berg.



EXPERTEN-TIPP

Die Beschäftigung mit ihnen wird zur Selbstverständlichkeit, wenn regelmäßig eine gewisse Zeit geblockt wird, um sich mit Innovationen vertraut zu machen und zu überlegen, ob und wie diese den Arbeitsalltag bereichern könnten.

Inkludiert ist dabei die gesamte Bandbreite von eigenständiger Software über neue Apps bis hin zu neuen Add-ins für bereits bestehende Infrastruktur. Je tiefer die Verantwortlichen in die Thematik eintauchen, desto leichter wird es ihnen fallen, in einen selbstverständlichen Umgang und effektiven Arbeitsmodus mit den neuen Tools zu kommen. Inzwischen lassen sich im Web auch technische Gadgets wie etwa VR-Brillen sehr einfach und für wenig Geld zum Testen ausleihen.

Experimentieren mit vielen, arbeiten mit wenigen

Zu den Aufgaben eines digitalen Vorbilds gehört es auch, Tools und Programme kritisch dahin gehend zu hinterfragen, inwieweit sie dem Team nützlich sein können. Sollte das nicht der Fall sein, dann weg damit! Schließlich bindet die Einarbeitung



HINWEIS

Je weniger, aber dafür effiziente Tools zur Verfügung stehen, desto mehr werden die Mitarbeitenden sie nutzen.

in den Umgang mit ihnen stets auch Zeit und Ressourcen.

Klären Sie den Nutzen der ausgewählten Tools!

Überhaupt ist es wichtig, hier die Perspektive der Mitarbeitenden einzunehmen. Denn oft genug haben diese Hemmschwellen, sich den technischen Innovationen zu nähern. Um jede und jeden im eigenen Tempo an die Technologie heranzuführen, müssen sich Führende fragen, wie sie den Mehrwert des neuen Tools vermitteln können, und so die Mitarbeitenden zur Anwendung motivieren: Worin besteht die Relevanz der technischen Neuerung für den jeweiligen Unternehmensbereich? Welche Vereinfachung, welche zeitliche oder finanzielle Ersparnis kann sie bieten? Darauf Antworten zu finden, ist schon die halbe Miete.

Berücksichtigen die unterschiedlichen Mentalitäten

Im Umgang mit Tech-Innovationen lassen sich die Mitarbeitenden grob in zwei Gruppen einteilen: die digital Zurückhaltenden, die sich mit Neuerungen eher schwertun, und die digitalen Vordenker, die den Fortschritt willkommen heißen. Während sich die Menschen aus der ersten Gruppe bei der Einführung technischer Innovationen abmühen und am liebsten an Altbewährtem festhalten würden, sehen die digitalen Vordenker stets die Vorteile und Möglichkeiten neuer Technologien und werden sich ihnen gegenüber erfreut öffnen – ja, sie sogar einfordern.

Digitale Tandems bilden

Beide Einstellungen können unter Umständen problematisch sein. Die digital Zurückhaltenden können Druck ausüben, indem sie Hindernisse und Schwierigkeiten überbetonen oder gar den Einsatz der neuen Tools verweigern. Die digitalen Vordenker könnten vehement eine Beschleunigung der Umsetzungsgeschwindigkeit verlangen, da sonst ihre Arbeitsleistung langfristig leiden würde, oder eine technische Neuerung nach der anderen fordern, ohne die vorhandenen Tools wirklich vollends auszuschöpfen. Die digital Zurückhaltenden könnten sich so diskreditiert fühlen. Leicht kann es dann zu Konflikten zwischen den Zugehörigen der beiden Gruppen kommen.

Um die Verbundenheit in der Belegschaft nicht zu gefährden bzw. wiederherzustellen, kann es helfen, digitale Tandems aus beiden Lagern zu

bilden, sodass beide voneinander lernen und das Verständnis auf beiden Seiten wächst. Gleichzeitig können die digital Zurückhaltenden auf diese Weise individuell bei der Transformation unterstützt werden. Denn während der eine mehrere Schulungen benötigt, bis der Umgang mit dem neuen Tool sitzt, ist die andere schon in kürzester Zeit damit vertraut.

Wie habe ich es analog gemacht?

Um die jeweiligen Bedürfnisse des oder der Einzelnen einschätzen zu können, müssen die Führenden in gutem Kontakt mit ihrem Team sein. Nur so können sie abwägen, wie sich neue Technologien z.B. durch ständige Verfügbarkeit auf die Abgrenzung von Privatem und Beruflichem auswirken könnte und wie sich unerwünschten Begleitscheinungen entgegenwirken lässt. Bei welchem Teammitglied muss Virtualität durch menschliche Wärme ausgeglichen werden? Wo braucht es flexible Lösungen? So könnte etwa ein Mitarbeiter, der nachmittags für seine Kinder da sein möchte, einen Teil seiner Arbeit in den Abendstunden verrichten; oder eine Mitarbeitende, die einen regelmäßigen Austausch benötigt, von ihrem Vorgesetzten jeden Morgen kurz über MS Teams auf den neuesten Stand gebracht werden. Führende müssen erkennen, wo sie durch individuelle Regelungen unterstützen können.

Vom analogen „Ist“ zum digitalen „Soll“

Dabei kann es hilfreich sein, auf den analogen Erfahrungsschatz zurückzugreifen. Führende sollten sich bei virtuellen Schwierigkeiten zunächst fragen: Wie habe ich es analog gemacht? Oft erschließt sich dann ein ganz einfacher und selbstverständlicher Lösungsweg. Denn auch im digitalen Zeitalter haben analoge Tugenden, Fähigkeiten und Erfahrungswerte noch ihre Gültigkeit – und vieles davon lässt sich auch digital umsetzen.



HINWEIS

Noch mal: Wichtig ist, dass die Verantwortlichen dabei immer ein proaktives digitales Vorbild bleiben – denn Digitalität duldet keine Passivität. Dabei sollten sie vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrungen abwägen, inwieweit Hightech und Digitalisierung im Sinne der gesunden Wertschöpfung genutzt werden können, damit sie echten Mehrwert stiften. ■

Autor: Sebastian Pflügler ist als Berater, Coach und Speaker international im Einsatz. Der Kommunikationswissenschaftler (M.A.) und Wirtschaftspsychologe (M.A.) unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen dabei, den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein. www.sebastian-pfluegler.com



HINWEIS

Führungskräfte müssen hier den Spagat schaffen, indem sie ihren Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden richten und den notwendigen Unterstützungsbedarf anpassen. Digitalität benötigt Individualität.

Mitarbeitergespräche verweigern!

Arbeitgeber führen mit ihren Beschäftigten regelmäßig Mitarbeitergespräche. Rechtsgrundlage dafür ist das Direktions- oder Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 GewO (Gewerbeordnung). Grundsätzlich hat der Beschäftigte deshalb an diesen Treffen teilzunehmen. Allerdings gibt es einige Ausnahmen, die Vorgesetzte kennen sollten.



EXPERTEN-TIPP

Allerdings ist es natürlich möglich, Gespräche mit Inhalten außerhalb des Direktionsrechts in gegenseitigem Einvernehmen anzubereiten.



HINWEIS

Hat der Arbeitnehmer keinen Grund, dem Gespräch fernzubleiben, und nimmt er dennoch nicht teil, darf der Arbeitgeber ihn in der Regel abmahnen. Verweigert der Beschäftigte weiterhin die Teilnahme, ist eine ordentliche verhaltensbedingte Kündigung denkbar.

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers bietet die Möglichkeit, Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung sowie die Ordnung und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb konkret festzulegen. Im Rahmen dieses Direktionsrechts kann der Arbeitgeber auch entsprechende Mitarbeitergespräche ansetzen. Der Arbeitnehmer ist dann verpflichtet, an diesen Treffen teilzunehmen.



CHECKLISTE: MÖGLICHE INHALTE VON MITARBEITERGESPRÄCHEN

- ✓ Jahresgespräche
- ✓ Zielvereinbarungen inkl. Beurteilung von Leistungen
- ✓ Karriereperspektiven inkl. Fort- und Weiterbildung
- ✓ Zuweisung neuer Arbeitsaufgaben bzw. Änderung der Arbeitsabläufe
- ✓ Festlegung von Ort und Zeit der Arbeit
- ✓ mögliche Pflichtverletzungen des Mitarbeiters
- ✓ Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften
- ✓ Konflikte mit Kunden oder Kollegen
- ✓ Unterstützung bei persönlichen Problemen des Mitarbeiters
- ✓ Fehlzeiten- bzw. Rückkehrergespräche
- ✓ Kündigungsgespräche

Keine Teilnahmepflicht ohne Direktionsrecht

In einigen Fällen muss der Beschäftigte trotz der Einladung des Arbeitgebers nicht am Mitarbeitergespräch teilnehmen. Das ist immer dann der Fall, wenn der Inhalt des anberaumten Treffens über die vom Direktionsrecht gedeckten Themen wie Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung hinausgeht. Dieses Recht zur Verweigerung der Teilnahme erstreckt sich auf alle Gespräche, die sich auf Bestandteile des sogenannten Austauschverhältnisses, d.h. der vereinbarten Vergütung und der geschuldeten Arbeitszeit beziehen. Der Arbeitgeber kann solche Erörterungen nicht einseitig anordnen.

nisses, d.h. der vereinbarten Vergütung und der geschuldeten Arbeitszeit beziehen. Der Arbeitgeber kann solche Erörterungen nicht einseitig anordnen.

Keine Teilnahmepflicht bei Krankheit

Wenn der Beschäftigte arbeitsunfähig erkrankt ist, muss er nicht an einem während der Erkrankung terminierten Gespräch teilnehmen (BAG, Urteil vom 02.11.2016, Az.: 10 AZR 596/15). Allerdings darf der Arbeitgeber den Mitarbeiter auch in dieser Situation eventuell kontaktieren, um etwa künftige Einsatzmöglichkeiten zu erörtern – steht ein betriebliches Eingliederungsmanagement im Raum, muss er dies sogar. Hierfür ist aber oft keine persönliche Anwesenheit erforderlich, sondern es reicht aus, per E-Mail, Telefon oder Zoom/Teams etc. zu kommunizieren.

Der Betriebsrat darf unter Umständen mitbestimmen

Falls es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat gibt, ist dieser in einigen Fällen einzubinden. Geht es nur darum, in dem Gespräch Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis zu konkretisieren, muss der Betriebsrat nicht beteiligt werden. Allerdings ist mitunter schwer zu bestimmen, wo die Grenze zu Gesprächsinhalten verläuft, bei denen der Betriebsrat herangezogen werden muss. Das ist grundsätzlich immer dann der Fall, wenn es um die Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer geht. In diesen Fällen greift das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG. Falls es im Gespräch um die Erläuterung der Berechnung und Zusammensetzung der Vergütung, die Beurteilung der Leistungen des Beschäftigten sowie die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung geht, kann der Mitarbeiter ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen. Allerdings gibt es kein generelles Teilnahmerecht des Betriebsrats an Mitarbeitergesprächen (BAG, Beschluss vom 16.11.2004, Az.: 1 ABR 53/03).

Autorin: Silke Rohde ist Fachjournalistin, Referentin und Rechtsanwältin in und um München.



BEISPIEL

Dies hat das Bundesarbeitsgericht in einem Grundsatzurteil entschieden (BAG, Urteil vom 23.06.2009, Az.: 2 AZR 606/08). In dem Fall ging es darum, dass der Arbeitgeber mit einer Beschäftigten über einen Änderungsvertrag inklusive einer Gehaltsreduzierung verhandeln wollte. An diesem Termin wollte die Arbeitnehmerin nicht teilnehmen. Nach dieser Weigerung erhielt sie eine Abmahnung, gegen die sie erfolgreich klagte: Die Abmahnung musste aus der Personalakte entfernt werden. Denn der Arbeitgeber hatte nur das alleinige Ziel des Änderungsvertrags. Dieses Thema ist aber nicht vom Direktionsrecht nach § 106 GewO erfasst.

Frischer Wind für Ihr Recruiting

Recruiting ist nicht mehr das, was es einmal war. Während sich früher Arbeitgeber vor geeigneten Bewerbern kaum retten konnten, hat sich der Wind nun gedreht, und Bewerber können sich praktisch aussuchen, zu welchem Unternehmen sie gehen. Daher ist es heute unerlässlich, sich als Arbeitgeber im besten Licht zu präsentieren und neue Wege beim Recruiting zu gehen.

Wenn es darum geht, gute Mitarbeiter zu finden und diese auch längerfristig an das Unternehmen zu binden, ist es zunächst hilfreich, die potenziellen Kandidaten etwas genauer ins Visier zu nehmen. Arbeitgeber haben es heute bei den Nachwuchskräften mit Bewerbern zu tun, die den Generationen Y und Z angehören. Diese zeichnen sich mehrheitlich dadurch aus, dass es ihnen bei der Arbeit nicht mehr in erster Linie um das Gehalt oder das Prestige geht, sondern um Sinnhaftigkeit und Erfüllung. Ihnen ist es wichtig, eine Tätigkeit zu übernehmen, die mit ihrem Wertesystem übereinstimmt, und für einen Arbeitgeber tätig zu sein, mit dem sie sich identifizieren können.

Setzen Sie die passenden Anreize

Das ist oft dann der Fall, wenn dieser neben dieser Werteorientierung (sei es im Hinblick auf Klimaschutz oder faire Produktionsbedingungen) die flexiblen Arbeitsbedingungen bietet, die praktisch schon zum Standard gehören, um eine gute Work-Life-Balance zu erreichen (wie etwa Homeoffice, Remote Work, Digitalisierung, Gleitzeit, Kinderbetreuung, Sabbaticals etc.). Mit der Aussicht auf einen Dienstwagen lassen sich mittlerweile nur noch die wenigsten ködern. Dennoch dürfen Personaler natürlich nicht die anderen älteren Gruppen von Beschäftigten aus den Augen verlieren, die ebenfalls rekrutiert werden müssen. Daher muss die Ansprache für jede Gruppe individuell und maßgeschneidert sein, wenn sie von Erfolg gekrönt sein soll.



EXPERTEN-TIPP

Entscheidend z. B. beim Recruiting von jungen Nachwuchstalenten ist, dass sich der Arbeitgeber sehr authentisch präsentiert und die vorgestellten Werte und Leitlinien dann auch so im Unternehmen umsetzt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die gerade Eingestellten schnell wieder weiterziehen.

Social Media: Daran kommt niemand mehr vorbei

Social Media ist mittlerweile Standard und fester Bestandteil von HR-Marketing- und Employer-Branding-Konzepten. Facebook, Instagram, YouTube

und TikTok bieten gute und unterschiedliche Möglichkeiten, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und neue Mitarbeiter zu finden. Dabei ist es wichtig, die jeweiligen Besonderheiten der Plattformen zu kennen und dann basierend darauf die richtige Plattform für den von Ihnen gewünschten Zweck zu nutzen. Bei Facebook, das trotz aller Unkenrufe immer noch wertvolle Dienste leisten kann, steht die Vermittlung von betriebsbezogenen Infos im Vordergrund. Genau wie bei LinkedIn und Xing kann man grundsätzlich sagen, dass Facebook eher ein Kanal für Menschen ab 30 ist. Aber natürlich muss das nicht immer so sein. In Sachen Stellenangebote sind ebenfalls die drei genannten Plattformen eine gute Wahl. Instagram und TikTok hingegen sind eher geeignet für „emotionale“ Themen. Hier können sich Interessierte einen persönlichen Einblick in das Unternehmen und die Arbeitsabläufe verschaffen. Denkbar ist z. B., dass ein Mitarbeiter ein Handyvideo macht, mit dem er Bewerber in seinen Arbeitsalltag mitnimmt. Durch die modernere und zwanglosere Ausrichtung von TikTok lässt sich hier viel „Feeling“ vermitteln. Gerade um das Interesse von Schülern für eine spätere Ausbildung im Unternehmen zu wecken, ist TikTok eine nützliche Plattform.



EXPERTEN-TIPP

Soziale Netzwerke eignen sich auch dazu, Stellenanzeigen einzustellen und sie bei den entsprechenden Zielgruppen in deren Feeds einspielen zu lassen. Dieses sogenannte Targeting ist allerdings mit zum Teil nicht unerheblichen Kosten verbunden.

Neuer Trend: Recruitainment

Der Begriff Recruitainment entwickelt das klassische Recruiting weiter, indem darin nun unterhaltende Elemente (Entertainment) aufgenommen werden. Ziel ist, sich von den althergebrachten Verfahren (Mappe mit Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen) zu verabschieden und neue, zumeist digitale, Wege zu gehen. Denkbar sind z. B. folgende Maßnahmen:

- Bewerber stellen sich nicht schriftlich, sondern in einem Multimediaformat vor, z. B. durch ein kurzes Video.

- Statt klassischer Vorstellungsgespräche oder Assessment Center lernen Arbeitgeber die Bewerber in einem Escape Game oder einer Sportveranstaltung kennen und können aus solchen spielerischen Wettkämpfen Rückschlüsse auf die Eignung ziehen.
- Beschleunigt durch Corona ist nunmehr eine ganze Fülle von Events komplett digital durchführbar, so z.B. auch Tage der offenen Tür im Unternehmen oder die Teilnahme an Job- und Absolventenmessen. Virtuelle Infostände, Videos über das Unternehmen generell und einzelne Bereiche (Abteilungen, Work-Life-Balance, besondere Angebote, Perspektiven, Vorstellung des Standorts etc.) oder Chats, Vorträge und Interviews – all das ist technisch einfach umsetzbar und ermöglicht es den Bewerbern, bequem von überallher auf diese Inhalte zugreifen zu können.
- Neue Wege lassen sich auch mit Job-Speed-Dating oder Blind-Recruiting einschlagen.

gend anzuraten, echt und authentisch zu bleiben und sich nicht als etwas zu präsentieren, was man nicht auch im „wahren Leben“ halten kann. Ein weiterer Vorteil: Videos wirken sich zumeist positiv auf die Relevanz in den Google-Suchergebnissen aus, d.h. Ihr Unternehmen wird unter Umständen besser gefunden.



HINWEIS

Innovative Wege im Recruiting bieten im besten Fall eine Win-win-Situation: Zum einen können sich Arbeitgeber so modern präsentieren und zeigen, dass sie nicht verkrustet sind, sondern sich im Zeitgeist weiterentwickeln. Aber auch Bewerber profitieren von neuen Ansätzen: Denn wer einen guten Multimediaauftritt bei seiner Bewerbung hinlegt, kann mit seiner Persönlichkeit direkt überzeugen. Im klassischen Bewerbungsverfahren passiert es immer wieder, dass sehr geeignete Kandidaten wegen Schwächen im Lebenslauf oder formaler Mängel zu früh aussortiert werden.

Haben Sie schon einen Imagefilm?

Ein oder mehrere Imagefilme können einen positiven Effekt für Ihr Arbeitgeberimage haben. Mit Bildern, Musik und kurzen Interviews ist es nicht nur möglich, Ihren Betrieb und Ihre Unternehmenskultur insgesamt im Überblick darzustellen. Sie haben auch die Gelegenheit, einzelne Bereiche, Karrierewege oder Besonderheiten Ihres Unternehmens vorzustellen. Dabei gilt es allerdings, die Produktion solcher Filme gut zu planen und sich vor allem zu überlegen, wen Sie damit ansprechen möchten. Der „klassische“ Allrounder-Unternehmensfilm sollte von hoher Qualität sein, denn das ist praktisch Ihre Visitenkarte – sei es auf der Homepage oder am Messestand. Hierfür ist es unbedingt ratsam, Profis in Sachen Inhalt (Redaktion), Bild, Schnitt und kreative Gestaltung zu engagieren. Zugegeben, die Produktionskosten sind dann höher, aber Sie werden auch mehr Freude am Ergebnis haben. Als Ergänzung dazu kann es aber durchaus auch sinnvoll sein, für Social-Media-Plattformen wie TikTok und Instagram kurze Handyvideos zu drehen, die potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern Lust am Unternehmen und unverfälschte Eindrücke vermitteln. Allerdings spielt die Authentizität nicht nur bei diesen Videos eine zentrale Rolle, sondern auch bei dem großen Imagefilm. Hier ist es ebenfalls drin-

Candidate Centricity wird immer wichtiger

Eng verwandt mit den innovativen Recruiting-Maßnahmen ist die immer wichtiger werdende Philosophie der Candidate Centricity, was nichts anderes heißt, als dass der Kandidat bzw. Bewerber im Mittelpunkt des Recruiting-Prozesses steht. Ihm sollte maximale Wertschätzung entgegengebracht werden. Das bedeutet für die Recruiting-Praxis unter anderem Folgendes:

- Stellenangebote sind für den Bewerber leicht zu finden (z.B. auf der Arbeitgeberhomepage) und übersichtlich gestaltet. Wichtig: Die Angebote stets aktualisieren.
- Bewerbungen sind mit wenigen Klicks und unkompliziert online möglich. Der Kandidat muss zumindest in den ersten Schritten nicht zu viele Unterlagen hochladen bzw. zusammenstellen.
- Bewerber erhalten von der Personalabteilung immer eine zeitnahe Rückmeldung. Der Kandidat wird auch über den weiteren Ablauf detailliert und zuverlässig informiert.
- Im Fall der Fälle erhalten Bewerber eine freundlich formulierte Absage. ■

Autorin: Silke Rohde ist Fachjournalistin, Referentin und Rechtsanwältin in und um München



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

Text
Text
Text
Text
Text
Text

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Registergericht Augsburg, HRB 23695

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Stephan Behrens, Michael Bruns, Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

Chefredakteur:

Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

Objektleitung: Corinna Haas

Satz: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG

Druck: SAXOPRINT GmbH, Enderstr. 92 c, 01277 Dresden, saxoprint.de

Erscheinungsweise: monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Produkt auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.