

PERS NAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 2.2021 / € 9,80
www.dgfp.de

„Jeder Job muss gehaltvoll sein“

Mister-Spex-CHRO Maren Kroll
über passende Strukturen
bei schnellem Wachstum und
die Notwendigkeit von Agilität

Perfect Match

**Themenschwerpunkt:
Sourcing**



DGFP



12 Mobiles Arbeiten lockt Jeder Dritte würde das Unternehmen wechseln, wenn er dadurch die Chance erhielte, im Homeoffice zu arbeiten. Attraktive Unterstützungsangebote erleichtern zukünftig das Finden und Binden von Fach- und Führungskräften. Insbesondere ländliche KMU kommen so der Fachkräftesicherung einen großen Schritt näher.



22 Mehr als Technik Damit die Digitalisierung im Recruiting klappt, sollten Unternehmen nicht nur „trendige“ Social-Media-Kanäle bespielen. Denn Digitalisierung ist immer auch ein Kulturthema – dieser Ansatz trägt entscheidend zur Zielgruppenorientierung und Professionalisierung bei.

Sourcing

Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 10

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie entsteht Macht – und wie wird sie verspielt?

06 STUDIEN

Wechselbereitschaft in Coronazeiten, Mehr Jobs im Gesundheits- und Sozialwesen, Gehaltsentwicklung in Mangelberufen, Kurzarbeit in den Bundesländern

09 KURZ GESAGT

10. St. Galler Leadership Award

THEMENSCHWERPUNKT

12 HOMEOFFICE WIRD „NEW NORMAL“

Matthias Groß / Marion Hoeren, Gießen

22 DIGITAL REKRUTIEREN

Tim Weitzel, Bamberg / Sven Laumer, Nürnberg

28 PERSONALGEWINNUNG BEI DER DEUTSCHEN BAHN

Martin Seiler / Kerstin Wagner, Berlin

36 REMOTE ONBOARDING

Goran Barić, Düsseldorf

44 SOURCING

Materialien für die Personalarbeit

28 Katalysator Corona Die Pandemie hat dem Sourcing der Deutschen Bahn einen Innovationsschub verliehen. Virtuelle Formate sorgen für neue Impulse in Personalmarketing, Auswahlverfahren und Onboarding.



36 Vielfalt macht stark Diverse Teams zusammenschweißen, ist die hohe Kunst kultureller Offenheit in Unternehmen. Wo dies gelingt, profitiert auch das Employer Branding. Führungskräfte müssen lernen, auf die Bedürfnisse jedes Teammitglieds einzugehen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 DURCHBLICK DANK AGILITÄT

Wenn der Omnichannel-Optiker Mister Spex strategische Entscheidungen trifft, sitzt HR mit am Tisch. „Es geht dabei auch um Fragen, ob wir die richtigen Führungskräfte haben, die das Wachstum vorantreiben und die Teams weiterentwickeln können“, sagt Personalchefin Maren Kroll. Das ist gerade für ein Unternehmen wichtig, das seine Start-up-Zeit lange hinter sich gelassen hat.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 DER MEHRGENERATIONEN-BETRIEB

Unterschiedliche Altersgruppen stellen unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement. Ob Arbeitsorganisation, Feedbackkultur oder Weiterbildung: Ein flexibles, modulares HR-Konzept bietet die größte Aussicht auf eine hohe Motivation der Beschäftigten.

Peter Kadel, Mannheim / Anja Thies, Fulda

58 RICHTIG LOBEN

Führungskräfte, die regelmäßig und glaubwürdig loben, schaffen ein produktives Arbeitsklima, wie eine Studie zeigt. Für die praktische Umsetzung dieser Erkenntnis empfiehlt es sich, das Führungsinstrument „Lob“ in einen transformationalen Führungsstil einzubetten.

Achim Burkhardt / Matthias Graumann, Offenburg / Roman Becker, Mainz / Patricia Paul, Saarbrücken

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Carla Eysel, Michael Müller, Elke Wuzela, Elke Eller, Friedrich Jousen, Stephan Grabmeier, Kaspar Rorsted, Amanda Rajkumar

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

ING Deutschland

SERVICE

78 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Gebhard Borck

01 EDITORIAL

78 INSERENTEN

68 RECHT Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung

09 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

**Wie mobiles Arbeiten
zur Fachkräftesicherung
in KMU in ländlichen Regionen
beitragen kann**

Stadt, Land,



HOME OFFICE

„Unbezahlbarer Wohnraum, keine Parkplätze, verstopfte Straßen, schlechte Luft, permanenter Lärm, steigende Kriminalität“ – ich bin doch nicht blöd! Oder doch? Trotz zahlreicher (offenkundiger) Standortvorteile von Unternehmen in ländlichen Gebieten zieht es immer mehr (junge) Menschen in die Ballungszentren. Gleichzeitig denken die urbanen High Potentials gar nicht erst daran, aufs Land zu ziehen. In diesem Zusammenhang zeigt eine IHK-Studie mit 20 000 befragten Managern, dass die Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte der wichtigste Baustein zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist – erst recht im ländlichen Raum.

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in ländlichen Regionen stehen bei der Fachkräftesicherung häufig vor zwei großen Herausforderungen: Zum einen führt der oftmals geringe Bekanntheitsgrad in Verbindung mit begrenzten Rekrutierungsressourcen zu Arbeitsmarktengpässen. Zum anderen stehen ländliche KMU in direkter Konkurrenz zu Großstädten und -unternehmen. Also was tun? Abwarten und Tee trinken? Nicht die beste Wahl, wenngleich sehr beliebt.

Und dann kam Corona. Plötzlich sind die Karten im „War for Talents“ neu gemischt. Während viele Großunternehmen mit umfassenden Freisetzungsprogrammen – insbesondere bei Berufseinsteigern wegen der Nichtverlängerung von befristeten Verträgen, Kündigungen in der Probezeit und der Beendigung von Praktika – Kredit als Arbeitgeber der Wahl verspielt haben, zeigt sich vor allem der Mittelstand aufgrund seiner (personalbezogenen) Flexibilität durchaus krisenfest. Die erwartete Pleitewelle sogenannter Zombiefirmen als Folge der vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht wird zwar vornehmlich KMU treffen, dennoch dürfte der Mittelstand aufgrund seiner Innovationskraft insgesamt gestärkt aus der Krise gehen. Vor allem ländliche KMU könnten zu den unverhofften Gewinnern auf

dem Arbeitsmarkt gehören, schließlich verändert das „New Normal“, also die Möglichkeit auch über die Coronakrise hinaus mobil zu arbeiten, die Wahl des Arbeitgebers. Zudem haben viele KMU gezwungenermaßen einen digitalen Quantensprung zum mobilen Arbeiten gemacht und somit den Technologierückstand auf die Großunternehmen verkleinert.



DIE AUTOREN



PROF. DR. MATTHIAS GROB ▶
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Schwerpunkt Personalmanagement, Technische Hochschule Mittelhessen, Gießen
▶ matthias.gross@w.thm.de



PROF. DR. MARION HOEREN ▶
Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Schwerpunkt Personalmanagement, Technische Hochschule Mittelhessen, Gießen
▶ marion.hoeren@w.thm.de

Eine von der Krankenkasse DAK im Juli 2020 in Auftrag gegebene Sonderanalyse mit insgesamt mehr als 14 000 Befragten in zwei Wellen ergab, dass 77 Prozent der Beschäftigten, die erst seit der Coronakrise regelmäßig im Homeoffice arbeiten, diese Arbeitsform auch in Zukunft beibehalten möchten. In Verbindung mit den durch die drohenden Insolvenzen freigesetzten Fach- und Führungskräfte ergeben sich durch das mobile Arbeiten vor allem für ländliche KMU neue Potenziale in der Personalgewinnung. „Warum nicht im Speckgürtel oder Umland (m)einer Metropole arbeiten, wenn ich nur ein- bis zweimal die Woche ins Büro muss?“, fragen sich nicht nur Young Potentials. Zur Nutzung dieser Potenziale müssen ländliche KMU allerdings das Homeoffice als festen Bestandteil ihrer Arbeitgebermarke etablieren und zielgruppenspezifisch mit innovativen Personalmarketingkampagnen auf sich aufmerksam machen. Wie genau, erfahren Sie in diesem Artikel.

Gut 40 Prozent der Befragten stimmen zu beziehungsweise stimmen voll zu, dass ihr Unternehmen die Bedeutung von Homeoffice als wichtigen Baustein zur Stärkung der Arbeitgebermarke erkannt hat.

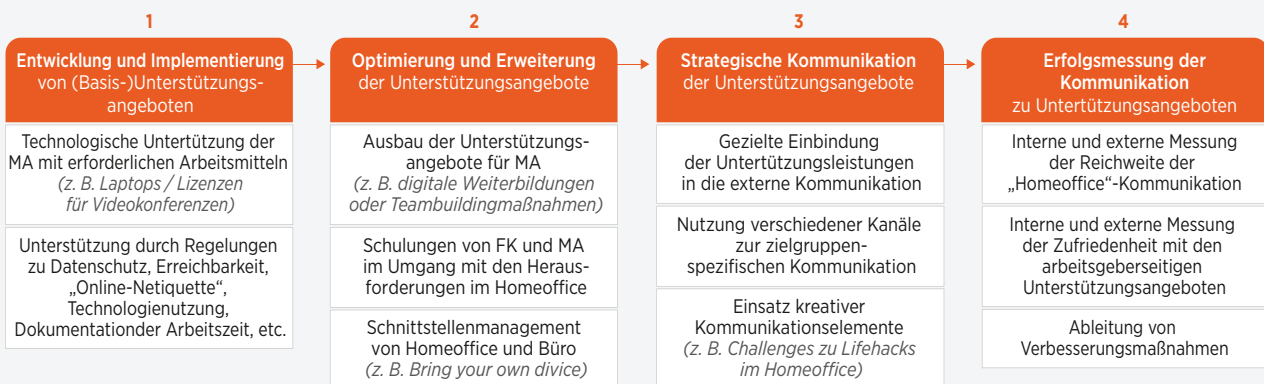
EIN WENIG KREATIVER, EIN WENIG PRODUKTIVER UND HÄUFIGER ÜBERSTUNDEN

Ein gutes Drittel der von den Autoren in einer exklusiven Onlineumfrage Befragten gibt an, dass sie ihre Arbeit im Homeoffice besser erledigen können als im Büro (alle Ergebnisse s. Schaubox S. 18/19). Sie machen weniger Fehler, sind pro-

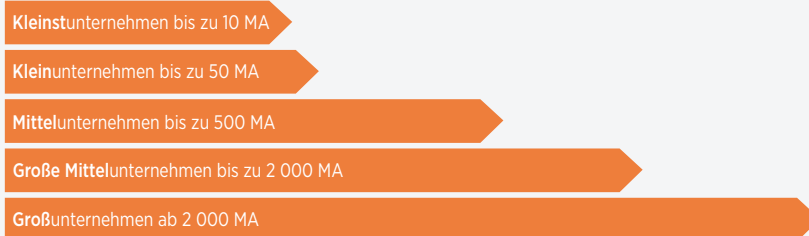
duktiver und finden mehr kreative Lösungen. Zudem sagt die Mehrheit der Befragten, dass sie im Homeoffice häufiger Überstunden macht. Die Ergebnisse zeigen, dass keine Rede mehr von dem Stigma des „faulen Heimarbeiters“ sein kann. Ganz im Gegenteil, das Homeoffice wird zum „New Normal“ in unserer Arbeitswelt.

zung bisher kaum von den Unternehmen als Technikunterstützung für die Heimarbeit angeboten werden. Mit ihren Führungskräften sind die Befragten insgesamt zufrieden. Als positiv werden insbesondere die Information über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen, die wertschätzende Kommunikation sowie die Erreichbarkeit der Führungskraft

EMPLOYER BRANDING DURCH HOMEOFFICE - DAS VIER-SCHRITTE-MODELL



REIFEGRAD IN BEZUG AUF VERSCHIEDENE UNTERNEHMENSGRÖSSEN



Quelle: Groß / Hoeren

Abb.

duktiver und finden mehr kreative Lösungen. Zudem sagt die Mehrheit der Befragten, dass sie im Homeoffice häufiger Überstunden macht. Die Ergebnisse zeigen, dass keine Rede mehr von dem Stigma des „faulen Heimarbeiters“ sein kann. Ganz im Gegenteil, das Homeoffice wird zum „New Normal“ in unserer Arbeitswelt.

LAPTOP VORHANDEN, FÜHRUNGSKRÄFTE KOMMUNIZIEREN WERTSCHÄTZEND ... ABER

Wie steht es um die technische Ausstattung im Homeoffice? Laptops in Verbindung mit benötigter Arbeits- (z. B. cloudbasierte Dokumentenablage) und Kommunikationssoftware (z. B. Lizenzen für Videotelefonie) gehören in den meisten Unternehmen zur Standardausstattung. Dagegen geben die Befragten in dieser Studie an, dass Tablets, weitere Büroausstattung (z. B. 2. Monitor), Mobiltelefone sowie Tutorials zur Technologieunterstüt-

wahrgenommen. Auf der anderen Seite könnten Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen noch besser im Homeoffice unterstützen. So könnten Führungskräfte die Arbeitsgestaltungs-kompetenz ihrer Mitarbeiter*innen weiter fördern, indem sie im Bedarfsfall bei der Planung und Strukturierung des Arbeitsalltags im Homeoffice unterstützen. Dies wäre zum Beispiel dann der Fall, wenn Mitarbeiter*innen fachlich noch nicht so erfahren sind, mentale Unterstützung benötigen oder keine idealen Voraussetzungen im Homeoffice vorfinden (z. B. kein abgetrenntes Büro oder schwierige Betreuungssituation von Kindern bzw. Pflegebedürftigen). Weitere Faktoren für eine erfolgreiche Führung von Mitarbeiter*innen im Homeoffice sind im Sinne einer befähigenden Führung (Empowering Leadership) zum Beispiel die Unterstützung beim Setzen und Erreichen persönlicher Leistungsziele sowie die Ermutigung, Ideen zur Verbesserung der Arbeit im Homeoffice zu äußern.

Um ihre Mitarbeiter*innen im Alltag zu informieren, setzen die Unternehmen auf Onlineinformationsveranstaltungen zur aktuellen Situation im Unternehmen durch das Management. Einige Unternehmen bieten darüber hinaus Ansprechpartner für (persönliche) Krisensituationen. Zur attraktiveren Gestaltung des Homeofficeange-

naten im Homeoffice scheint sich allerdings eine gewisse soziale Isolation breitzumachen. Die spontanen Begegnungen in der Kaffeeküche und das „Schwätzchen“ auf dem Flur fehlen. Aber warum nicht den informellen Flurfunk durch gemeinsame und spannende Erlebnisse im Team ersetzen? Vielleicht trifft sich das Team in diesem Jahr statt zur „normalen“ Betriebsfeier im digitalen Escape Room, um dort zusammen ein Rätsel zu lösen?



Denkt man die Möglichkeiten, die sich durch die Arbeit im Homeoffice ergeben, noch weiter, können nicht nur ländliche KMU durch die mobile Arbeit profitieren, sondern es könnte nach Covid-19 sogar heißen: „Homeoffice goes global“.

bots für die Mitarbeiter*innen, könnten Unternehmen weitere Ideen aufgreifen, wie:

- ▶ digitale Angebote zur Gesundheitsprävention (z. B. gemeinsamer Sport via Videokonferenz),
- ▶ digitale Angebote zur Kinderbetreuung (z. B. virtueller Musikunterricht),
- ▶ digitale Angebote gegen soziale Isolation (z. B. gemeinsame Kaffee-/ Mittagspausen via Videokonferenz) und
- ▶ digitale Teambuildingmaßnahmen (z. B. gemeinsames Kochen / virtuelle Weinprobe, gesponsert durch Essen- und Getränkelieferungen auf Kosten des Unternehmens).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass insbesondere digitale Teambuildingmaßnahmen ein noch unausgeschöpftes Potenzial darstellen, um das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Engagement der Mitarbeiter*innen auch in Pandemiezeiten zu stärken. Zu Beginn der Covid-19-Krise mussten die Mitarbeiter*innen im Homeoffice möglichst schnell arbeitsfähig werden. Nach mehreren Mo-

nternehmen berichtet und gesprochen und sie tragen dazu bei, die Zusammenarbeit im Homeoffice zu verbessern und die Stimmung nach all den langen arbeitsbezogenen Onlinemeetings etwas aufzuheben. So kann die Arbeitgeberattraktivität intern erhöht und ein modernes, cooles Image auch nach außen transportiert werden.

Ungefähr die Hälfte der Befragten zeigt sich zufrieden mit den im Unternehmen geltenden Homeofficeregelungen. Dazu gehören Regelungen zum Datenschutz, zur geforderten Erreichbarkeit, zu den vorgeschriebenen Kommunikationskanälen, zur Dokumentationspflicht der Arbeitszeit und zur „Netiquette“ für die Onlinekommunikation. Interessanterweise berichten elf bis 17 Prozent der Befragten, dass es bis heute in ihrem Unternehmen keine Regelung zu den genannten Themen gibt.

BEDEUTUNG DES HOMEOFFICE FÜR DIE MITARBEITERGEWINNUNG WIRD ERKANNT

Gut 40 Prozent der Befragten stimmen zu beziehungsweise stimmen voll zu, dass ihr Unternehmen die Bedeutung von Homeoffice als wichtigen Baustein zur Stärkung der Arbeitgebermarke erkannt hat. Das Bewusstsein, Homeofficeangebote für das Em-

ployer Branding zu nutzen, ist somit grundlegend vorhanden. Allerdings sagen nur 20 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen das Thema Homeoffice zielgruppenspezifisch kommuniziert. So können die Beschäftigten im Rahmen der internen Kommunikation zielgruppenspezifisch über verschiedene Unterstützungsangebote (z. B. digitale Maßnahmen zur Gesundheitsprävention oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Homeoffice) informiert

besondere kommunizieren, dass die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, Ausdruck der auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur ist und dass die Möglichkeit zum Homeoffice auch nach der Covid-19-Pandemie weiterbestehen soll. Auch praktische Dinge, wie zum Beispiel technische Unterstützung hinsichtlich Hardware und Software, werden regelmäßig kommuniziert. Weit weniger kommunizieren Unternehmen bisher karrierebezogene

Homeoffice als Baustein des Employer Branding

In einer aktuellen nicht repräsentativen Onlineumfrage haben gut 100 Mitarbeiter*innen mit Homeofficeerfahrung zu ihrer Produktivität im Homeoffice, der Unterstützung und Kommunikation im Unternehmen, den Homeofficeregelungen sowie der persönlichen Bedeutung von Homeoffice Stellung bezogen. Die Ergebnisse der Umfrage (s. Schaubox S. 18/19) dienen – nicht nur, aber vor allem ländlichen KMU – als Impulsgeber, wie das Homeofficeangebot als neuer Baustein des Employer Branding genutzt werden kann. Die Teilnehmer*innen der Umfrage sind zu 47 Prozent für KMU (bis zu 249 Beschäftigte) und zu 53 Prozent in größeren Unternehmen tätig. Die Mehrheit (53 %) wohnt in einer deutschen Großstadt (ab 100 000 Einwohner*innen) und arbeitet in der Dienstleistungsbranche (55 %). Die meisten Teilnehmer*innen sind 20 bis 59 Jahre alt und zu 52 Prozent weiblich beziehungsweise zu 47 Prozent männlich.

werden, während die externe Kommunikation mit jungen Bewerber*innen zur Work-Life-Integration mittels Homeoffice eher „cool“ erfolgt.

Eine Möglichkeit zur Auflockerung des Homeofficealltags über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg liegt in sogenannten Homeoffice Challenges. Diese virtuellen Wettbewerbe dienen dazu, kreative Lösungen zu kommunizieren, den Alltag der Mitarbeiter*innen zu erleichtern (Lifehacks), gute Laune zu verbreiten und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Haben Sie schon einmal daran gedacht, eine Challenge „Wer hat den coolsten Sofaarbeitsplatz?“, „Wer hat den ungewöhnlichsten Kaffeebecher?“ oder „Wer kann in zehn Minuten etwas Gesundes kochen?“ im Unternehmen zu starten? Die Mitarbeiter*innen posten ihre Fotos / Videos, und die originellste oder witzigste Idee wird ausgewählt und weiter kommuniziert.

HINSICHTLICH KREATIVITÄT UND MULTIMEDIALITÄT VIEL LUFT NACH OBEN

Was wird von den Unternehmen aktiv zum Homeoffice kommuniziert? Die Befragten berichten, dass die Unternehmen ins-

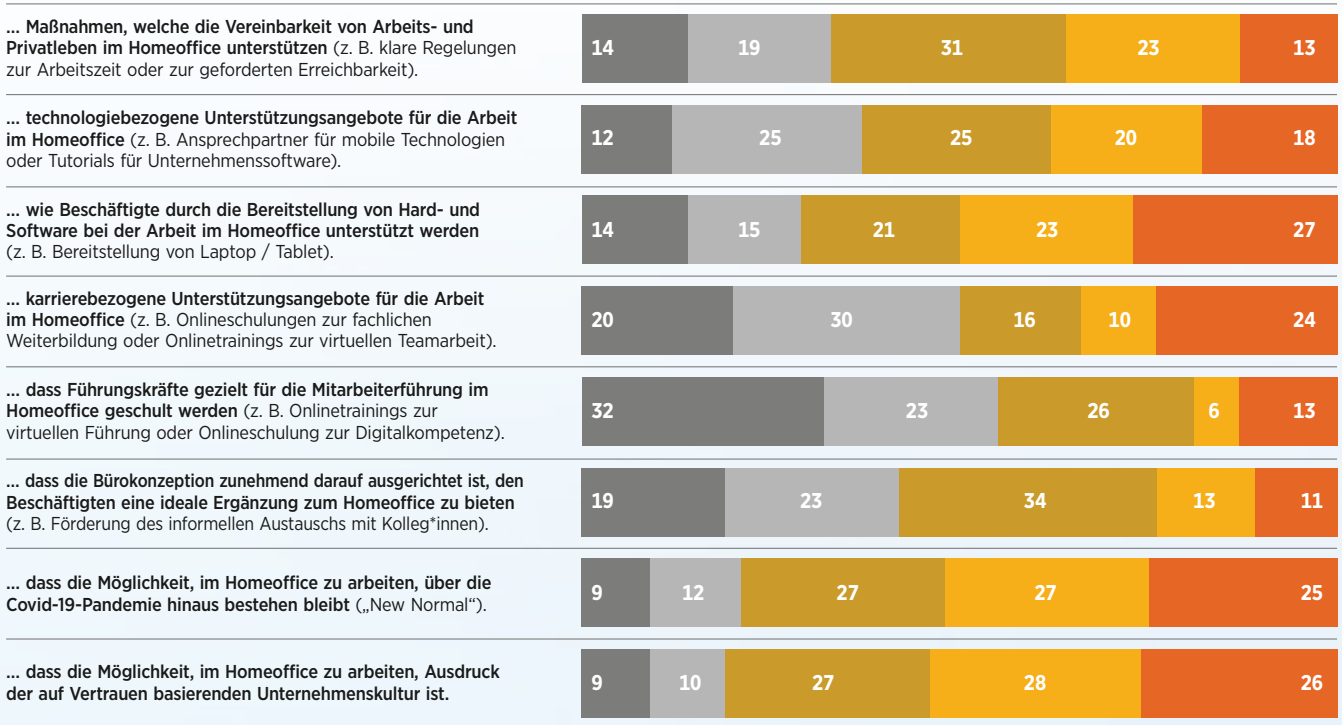


Unterstützungsangebote für die Arbeit im Homeoffice. Vielleicht gibt es bereits E-Learning-Möglichkeiten im Unternehmen, die nun verstärkt beworben werden können? Dabei kann es sich zum Beispiel um Onlineschulungen zur fachlichen Weiterbildung oder Onlinetrainings zur virtuellen Teamarbeit handeln, an denen die Mitarbeiter*innen im Homeoffice teilnehmen. Oder das Unternehmen berichtet über Webinare zu aktuellen Themen wie zum Beispiel „Selbstmanagement im Homeoffice“ oder „Stärkung der eigenen Resilienz“. Auch über Onlinetrainings für Führungskräfte, zum Beispiel zur virtuellen Führung oder Förderung der Digitalkompetenz, wird eher wenig veröffentlicht. Wenn Unternehmen daran arbeiten, die Bürokonzeption zunehmend darauf ausrichten, den informellen Austausch mit Kolleg*innen zu fördern, kann auch darüber kommuniziert werden.

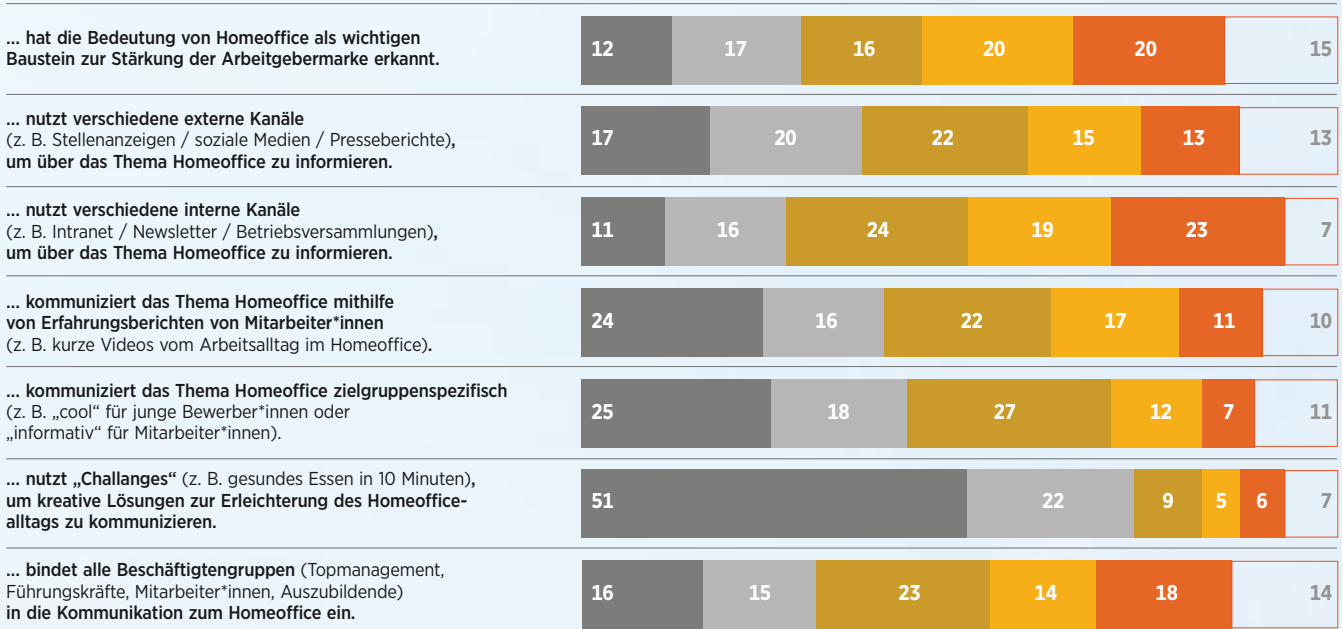
Wie kommunizieren die Unternehmen diese Inhalte? Laut unserer Studie kommunizieren die Unternehmen Homeofficeangebote weitgehend authentisch, informativ und mitarbeiterorientiert. Luft nach oben scheint es in der kreativen und multimedialen Art der Kommunikation zu geben. Warum nicht stärker Social-Media-Plattformen wie Instagram, Twitter oder TikTok nutzen, um über die Homeofficeangebote zu informieren und Challenges zu starten?

ERFAHRUNGEN AUS DEM HOMEOFFICE – DIE UMFRAGEERGEBNISSE

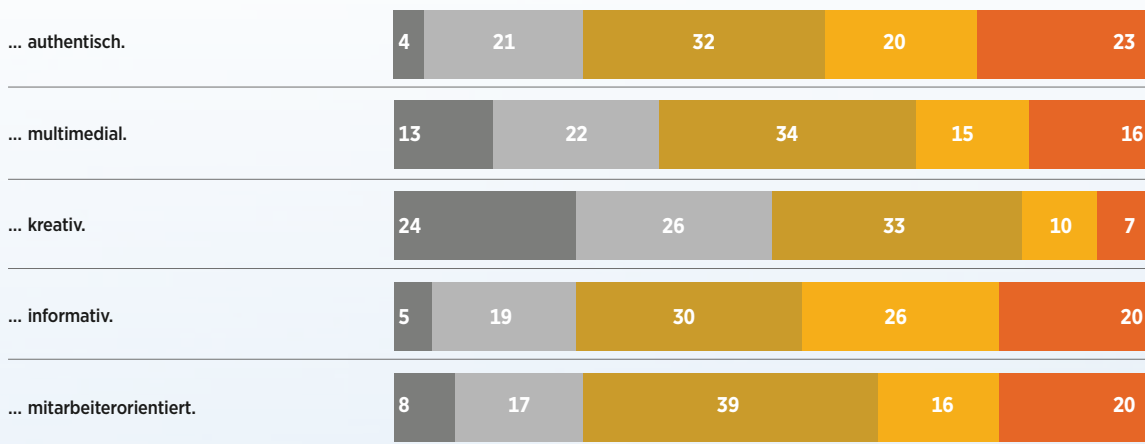
KOMMUNIKATIONSGEBIETE | Mein Unternehmen kommuniziert ...



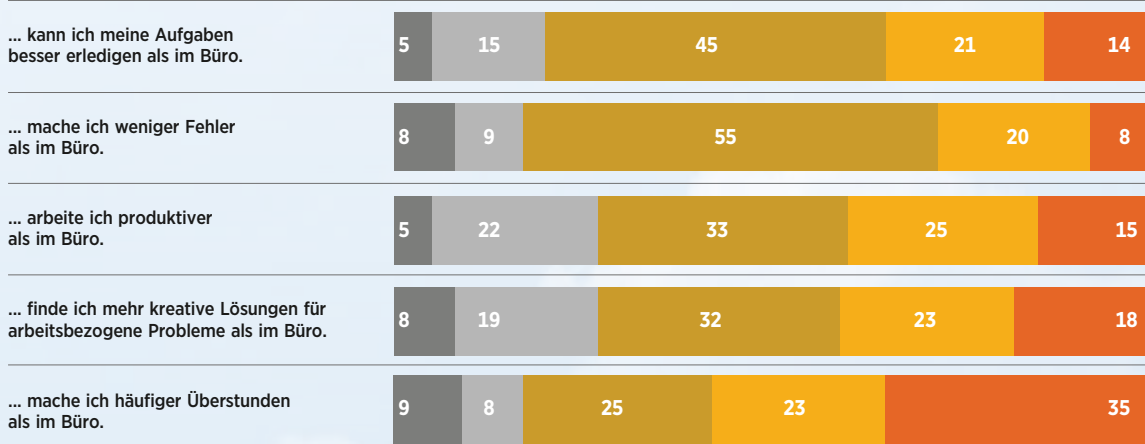
KOMMUNIKATIONSKANÄLE | Mein Unternehmen ...



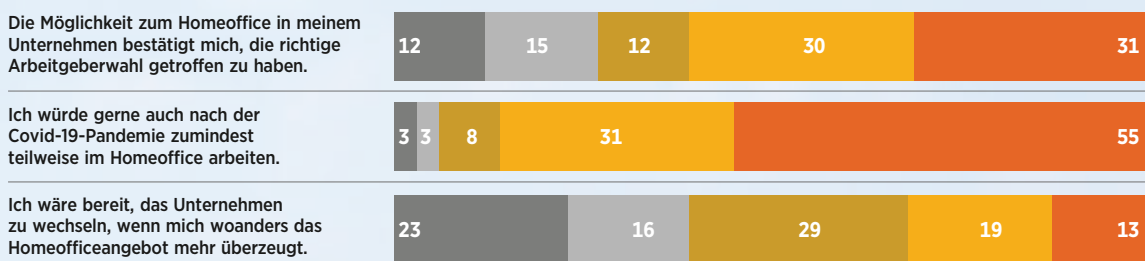
KOMMUNIKATIONSERFOLG | Die Homeofficekommunikation meines Unternehmens ist ...



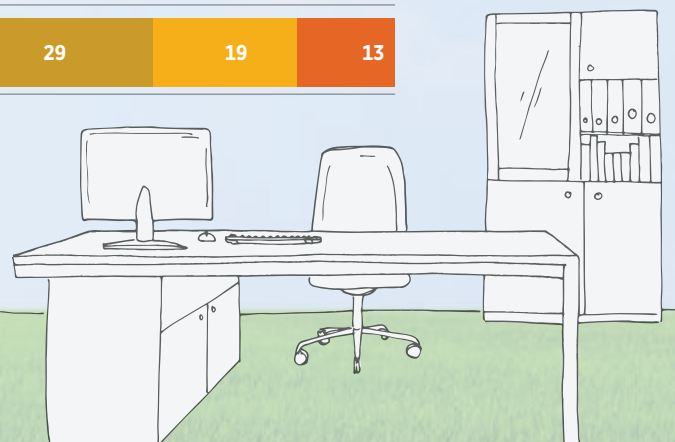
INDIVIDUELLE PERFORMANCE IM HOMEOFFICE | Im Homeoffice ...



PERSÖNLICHE BEDEUTUNG DES HOMEOFFICE



Alle Angaben in Prozent
Quelle: Groß / Hoeren



Insbesondere die Zielgruppe der jungen Erwachsenen ist auf diesen Plattformen zu finden und gut erreichbar.

AUCH NACH COVID-19 IM HOMEOFFICE ARBEITEN KÖNNEN ... ODER WECHSELN?

Ähnlich wie in der DAK-Studie wünscht sich die überwiegende Mehrheit der befragten Mitarbeiter*innen (86 %), auch nach der Covid-19-Pandemie zumindest teilweise im Homeoffice zu arbeiten. Studien haben bereits gezeigt, dass Fachkräfte im Homeoffice die Vorteile des Homeoffice kennen und schätzen gelernt haben (kein Verlust durch Pendelzeiten, flexiblere Zeiteinteilung, mehr Autonomie, Arbeit ist insgesamt angenehmer als im Betrieb). Sie berichten von einem geringeren Stresserleben, einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer günstigen Work-Life Balance (s. DAK 2020). Die Anwesenheit im betrieblichen Büro wird zunehmend für den Dialog und Kreativzeiten mit Kolleg*innen genutzt – weniger zur Erledigung von Routineaufgaben.

Die Möglichkeit, im Homeoffice arbeiten zu können, scheint so wichtig zu sein, dass ein Drittel der Befragten sogar bereit ist, das Unternehmen zu wechseln, wenn woanders das Homeofficeangebot überzeugender wäre. Hier zeigt sich, dass Unternehmen, welche die Bedeutung der Unterstützung im Homeoffice für die Mitarbeiterbindung erkannt haben, genau richtigliegen. Sowohl unsere Ergebnisse als auch existierende Studien zum Thema Homeoffice legen den Schluss nahe, dass arbeitgeberseitige Unterstützungsleistungen zukünftig zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor beim Finden und Binden von Fach- und Führungskräften werden.

WO GEHT DIE REISE HIN?

Mit diesem Artikel möchten wir Impulse geben, was Unternehmen tun können, um das Homeofficeangebot als einen festen Bestandteil ihrer Arbeitgebermarke zu etablieren und arbeitgeberseitige Unterstützungsleistungen innovativ nach innen sowie außen zu kommunizieren. Das Homeoffice wird zum „New Normal“, und digitale Angebote, die Abwechslung zum teilweise grauen Homeofficealltag bieten und für gute Laune sorgen, werden zukünftig noch wichtiger. Dies gilt zum einen für die Zielgruppe der Mitarbeiter*innen, die in schwierigen Zeiten durch attraktive Homeofficeangebote stärker an das Unternehmen gebunden werden sollen. Es gilt aber genauso für die Zielgruppe der potenziellen Bewerber*innen. Indem das Homeoffice zum festen Bestandteil einer starken Arbeitgebermarke wird, erhöht sich die Attraktivität als Arbeitgeber und vakante Positionen können schneller besetzt werden. Genau hier liegt die Chance für ländliche KMU, die (vermeintlichen) Standortnachteile im Vergleich zu Unternehmen in urbanen Regionen zu minimieren. In diesem Zusammenhang haben wir basierend auf unseren Studienergebnissen ein Vierschrit-

temodell zum Employer Branding durch Homeoffice entwickelt, das als „Navigationssystem“ (1) zum Aufbau beziehungsweise (2) zur Erweiterung von Unterstützungsangeboten im Homeoffice, (3) zur strategischen Kommunikation dieser Angebote und (4) zur Erfolgsmessung der Homeofficekommunikation dienen kann.

Denkt man die Möglichkeiten, die sich durch die Arbeit im Homeoffice ergeben, noch weiter, können aber nicht nur ländliche KMU durch die mobile Arbeit profitieren, sondern es könnte nach Covid-19 sogar heißen: „Homeoffice goes global“. So können neue Mitarbeiter*innen international rekrutiert werden, ohne dass sie unbedingt in die Nähe des Unternehmensstandorts umziehen müssen. Mitarbeiter*innen könnten nicht nur von ihrem deutschen Wohnsitz aus arbeiten, sondern sich zu „digitalen Nomaden“ entwickeln und von überall in der Welt aus arbeiten.

AUTHENTISCHE HOMEOFFICEKOMMUNIKATION SETZT REMOTE RECRUITING VORAUS

Um die Potenziale, die sich aus der Kommunikation von Homeofficeangeboten bei der Personalgewinnung ergeben, voll ausschöpfen zu können, müssen Unternehmen den gesamten Bewerbungsprozess digitalisieren – ansonsten wirkt das Homeofficeangebot wenig authentisch, vor allem für junge Bewerber*innen. Während der Einsatz von Livevideointerviews, intelligenten Bewerbermanagementsystemen und digitalen Assessmenttools in den meisten Großunternehmen bereits vor der Coronakrise zum Standard gehörte, ist digitales Recruiting für viele KMU noch Neuland. Ein Leuchtturmbeispiel für die Gestaltung einer digitalen Personaloffensive bietet die Deutsche Bahn mit dem Projekt „Starke Schiene“, das zum Ziel hat, im Jahr 2020 insgesamt 25 000 Neueinstellungen rein digital vorzunehmen.

Neben digitalen Vorstellungsgesprächen, virtuellen Recruitingevents und Onlinevorträgen zu geplanten IT- und Ingenieursprojekten, können die Bewerber*innen bei ausgewählten Stellenanzeigen direkt mit den jeweiligen Führungskräften beziehungsweise Teammitgliedern chatten. Erfolgreiches Remote Recruiting setzt allerdings nicht nur moderne Technologien und damit verbundene finanzielle Ressourcen voraus, sondern erfordert in erster Linie eine hohe Digitalkompetenz seitens der Personalmanager*innen. In diesem Zusammenhang zeigt eine aktuelle Studie von Stepstone zusammen mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) allerdings, dass das aktuelle Wissen bei vielen Recruiter*innen derzeit nicht ausreicht, um den gesamten Bewerbungsprozess digital abzuwickeln. Dies betrifft in besonderem Maße die Personalverantwortlichen in KMU (vgl. Stepstone / BPM). Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, dass Personalmanager*innen – vor allem in KMU – ihre Digitalkompetenzen „updaten“ und existierende Recruitingprozesse auf den Prüfstein stellen.

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Einen wichtigen Baustein bei der Neuausrichtung des Employer Branding kann – wie in diesem Artikel herausgearbeitet – das Homeoffice darstellen. Aufgrund der KMU-spezifischen Besonderheiten (vor allem flache Hierarchien, hohe Flexibilität und familiäres Arbeitsumfeld) scheint neben den zuvor genannten digitalen Recruitinginstrumenten der Einsatz digitaler Cultural-Fit-Tests empfehlenswert. Mit diesen Tools kann die Passung der Kandidat*innen zur Unternehmenskultur hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen, ihrer Motivation und ihres Engagements im Vorfeld geprüft werden. In diesem Zuge kann auch abgeglichen werden, inwieweit die Erwartungen der Bewerber*innen und die Angebote der Arbeitgeber mit Blick auf das Thema Homeoffice deckungsgleich sind – eine wichtige Voraussetzung, damit das Arbeitsverhältnis nicht frühzeitig wieder aufgekündigt wird.

FAZIT

Homeoffice wird zum „New Normal“ und Mitarbeiter*innen erwarten hierzu attraktive Angebote. Die Möglichkeit, zumindest teilweise im Homeoffice zu arbeiten, ist einem Drittel der Befragten so wichtig, dass sie dafür sogar das Unternehmen wechseln würden. Während rechtliche und prozessuale Regelungen für das Homeoffice bisher schnell und weitgehend zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen in den Unternehmen umgesetzt wurden, sind kreative und attraktive Unterstützungsangebote (z. B. Challenges, digitale Teambuildingmaßnahmen) bisher eher die Ausnahme. Aber genau diese innovativen Angebote, welche die Motivation, das Zusammengehörigkeitsgefühl und nicht zuletzt den Spaß im Homeoffice erhöhen, können zukünftig den Unterschied beim Finden und Binden von Fach- und Führungskräften machen. Wenn diese kreativen Angebote authentisch, innovativ und multimedial nach innen und außen kommuniziert werden, kommen die Unternehmen – insbesondere ländliche KMU – der immer wichtiger werdenden Fachkräftesicherung einen großen Schritt näher. ●

Literatur

- Alipour, J.-V. / Falck, O. / Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, www.ifo.de/node/56686 (Stand: 9.11.2020)
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise, www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/ (Stand: 9.11.2020)
- DIHK (2019): DIHK-Arbeitsmarktreport 2019, www.dihk.de/resource/blob/5908/0d81b300e10614a90e5c3db3bb133091/dihk-arbeitsmarkt-report-2019-data.pdf (Stand: 26.10.2020)
- KPMG (2020): 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition, home.kpmg/de/de/home/themen/2020/08/ceo-outlook-2020.html (Stand: 9.11.2020)
- StepStone / BPM (2020): Digitales Bewerben und Recruiting im Praxistest, www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2020/05/StepStone_BPM_Digitales_Bewerben_und_Recruiting_im_Praxistest_Exklusive_Vorabergebnisse-1.pdf (Stand: 14.11.2020)
- Stock-Homburg, R. / Groß, M (2019): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de



„JEDER JOB MUSS GEHALTVOLL SEIN“

Mister-Spex-CHRO Maren Kroll
über passende Strukturen bei schnellem
Wachstum und die Notwendigkeit von Agilität



Ein Start-up ist Mister Spex nach 13 Jahren nicht mehr – um schnelles und starkes Wachstum bemüht sich der Omnichannel-Optiker aber noch immer. Herausfordernd dabei ist nicht nur das Sourcing neuer Mitarbeiter in einer leer gefegten Fachkräftesparte. Auch die Entwicklung und Skalierung der Strukturen birgt Fallen, wenn das Unternehmen agil bleiben möchte. „Für selbstverantwortliche Teams braucht es Führungskräfte, die begleiten und coachen können“, sagt Maren Kroll, CHRO bei Mister Spex. Ohne Agilität und Selbstverantwortung müsse die oberste Ebene alles entscheiden, das Unternehmen verliere dann Geschwindigkeit.

Frau Kroll, Mister Spex ist 13 Jahre alt. Wie viel Start-up steckt noch im Unternehmen?

MAREN KROLL Der Start-up Spirit ist fester Bestandteil unserer DNA, das wollen wir auch beibehalten. Von Anfang an war es für uns wichtig, Werte zu haben, die auf Agilität abzielen. Wir sind in einer Branche unterwegs, in der es damals hieß, Brillen kauft man ausschließlich stationär und in keinem Fall online. Die Gründer von Mister Spex waren da anderer Meinung. Bei so viel Gegenwind war klar, es gibt Unsicherheiten. Ob etwas funktioniert, wissen Sie erst, wenn der Erfolg da ist. Dazu brauchten wir Leute, die die Dinge weiter-treiben, die weiterdenken wollen. Dass man sich als Kunde damals im klassischen stationären Handel selbst und frei zugänglich im Regal eine Brille aussuchte, war in der Branche undenkbar. Heute tun die Kunden das eigenständig, in Selbstverantwortung, mit Leichtigkeit und Freude. Diese Selbstverantwortung erwarten wir auch von unseren Mitarbeitenden, wir nennen das Ownership und sprechen in unseren Werten von „We take ownership“. Mittlerweile sind wir Europas führender Omnichannel-Optiker. Das ist uns aber nicht genug, mit Blick auf den Kunden wollen wir uns immer weiter optimieren. Also: Wie viel DNA ist noch da? Wir sind als Organisation schon lange kein Start-up mehr. Aber wir haben immer noch flache Hierarchien, wir kommunizieren miteinander auf Augenhöhe. Es ist ein No-Go, eine gute Idee für sich zu behalten. Natürlich sind wir über die Zeit immer professioneller ge-

worden, haben Prozesse anders aufgestellt. Dabei bleibt Agilität unsere Grundlage. Wir wollen weiter schnell umsetzen und innovativ bleiben.

Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem starken Wachstum, insbesondere beim Recruiting?

KROLL Corona hat die Dynamiken verändert, das Sourcing ist aber immer noch herausfordernd. Am Anfang hatten wir viele Allrounder, die überall mit anpackten. Über die Zeit mussten wir dezidiertes Wissen ins Unternehmen holen, wir brauchten und brauchen Spezialisten, in unserem Fall neben dem Bereich Tech & IT vor allem auch Augenoptiker. In deren Fall ist der Arbeitsmarkt quasi leer gefegt. Und wir wollen Optiker, die nicht nur hinten in der Werkstatt schrauben, sondern die auch kommunikativ und kundenorientiert sind. Wir bilden deshalb selber aus, um Hard Skills und Soft Skills gleichermaßen zu fördern. Dazu kommt: Die Leute müssen digitalaffin sein und die Kunden auch durch den Onlineprozess führen können. Das ist schon eine Herausforderung, die Ausbildung dauert drei Jahre. Und inzwischen hat sich auch bei der Konkurrenz herumgesprochen, dass unsere Leute richtig gut sind...

Ist das eher eine qualitative oder eine quantitative Herausforderung?

KROLL Wir setzen von Anfang an auf Qualität, so auch jetzt bei der Eröffnung unserer Stores. Die Kunden geben uns eine Chance, vielleicht auch noch eine zweite.

Aber wenn es dann nicht läuft, kommen sie nicht wieder. Im Zweifelsfall machen wir deshalb einen Store eben später auf. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter Mister Spex und unser Geschäftsmodell mit Leben erfüllen können. Wir haben deshalb das Recruitingteam ganz gezielt mit Kompetenzprofilen ausgestattet. Und wir sind stark in das Thema Direct Search eingestiegen: Wo sind die Augenoptiker und wie können wir sie ansprechen? Darauf zahlt nun auch unsere neue Employer-Branding-Kampagne ein. Denn: Wir können gar nicht so schnell ausbilden, wie wir einstellen wollen.

Das Recruiting als potenzielles Wachstumshemmnis?

KROLL Ja, das kann zu einem Bottleneck werden. Aber es ist auch der größte strategische Treiber – Yin und Yang. Wichtig ist, dass intern immer genug Leute in einer zweiten Reihe stehen, die notfalls einspringen können.

Wo stehen Sie heute in der Geschäftsentwicklung?

KROLL Wir sind nach wie vor auf Expansionskurs. Das Omnichannel-Konzept ist aufgegangen. Wir expandieren stark im Retailbereich. Und während des Lockdowns ist auch unser Onlinebusiness weiter gewachsen. Anfang Mai haben wir unsere Stores wieder geöffnet. Wir haben aktuell 34 (Stand: November 2020) davon und weitere in der Planung, da sind wir gut unterwegs. Wir hoffen, dass wir mit beiden Channels, Retail und Online, weiterwachsen.

DIE MITARBEITER SIND UNSER HERZSTÜCK

Als der Lockdown bevorstand, konnten wir die Storemitarbeiter fragen, ob wir offen lassen oder schließen sollen. Wir wären Teil der Notversorgung gewesen. Als die Mitarbeiter dann gesagt haben „Bitte schließen“, sind wir dem Wunsch gefolgt und haben lediglich eine Notbesetzung in den Stores gelassen. Wir haben eine Verantwortung unseren Mitarbeitern und ihrer Sicherheit sowie Gesundheit gegenüber, die Mitarbeiter sind unser Herzstück.

Sind Retail und Digital zwei verschiedene Welten?

KROLL Es klingt ein bisschen so, tatsächlich sind es aber zwei Teile einer Welt, die sich gegenseitig bedingen. Wenn Sie im Store einkaufen, führen die Kollegen Sie durch unseren Onlineprozess, datengetrieben und auch mit Onlineanprobe, wenn gewünscht.

Wie ist HR bei Mister Spex aufgestellt?

KROLL Wir haben bei Mister Spex eine unglaublich starke Unternehmenskultur. In den letzten Jahren ist natürlich auch das HR-Team gewachsen. Und dann standen wir vor den Fragen: Wie heben wir das Unternehmen aufs nächste Level? Und wie erreichen wir die richtige Unternehmensstruktur? So wurde bewusst entschieden: HR muss auf C-Level liegen, weil es ein strategischer Treiber ist. Also sitzen wir bei den Unternehmensentscheidungen mit am Tisch, denn wir brauchen Strukturen, auf die wir aufsetzen können. Es geht dabei auch um Fragen, ob wir die richtigen Führungskräfte haben, die das Wachstum vorantreiben und die Teams weiterentwickeln können. Für selbstverantwortliche Teams braucht es Führungskräfte, die begleiten und coachen können. Das ist so eine klassische Start-

up-Herausforderung. Wenn das nicht gelingt und wenn stattdessen die oberste Ebene alles entscheiden muss, verlieren wir Geschwindigkeit.

Wie finden Sie die richtigen Strukturen im Wachstum?

KROLL Eine Falle auf dem Wachstumspfad ist es, für jeden kleinen, manuellen Schritt jemanden einzustellen. Am Ende hat man eine Armee von Sachbearbeitern,

haben. Jeder Job, den wir ausschreiben, muss gehaltvoll sein.

Lässt sich das Unternehmen noch komplett zentral führen?

KROLL Nein, das wollen wir auch gar nicht. Zentralität hat zwar den schönen Vorteil: Es ist geordnet, auch aus Headcount- und Kostensicht. Wir wollen das Unternehmen aber mit Augenmaß austarieren zwischen dezentral und zentral. Un-



MAREN KROLL startete Anfang 2020 als Chief Human Resources Officer (CHRO) bei Mister Spex und übernahm die globale Leitung der gesamten HR-Funktion, um die weitere Unternehmensexpansion zu unterstützen. Sie berichtet als Mitglied des Managements direkt an Gründer und Geschäftsführer Dirk Graber. Zuvor war sie für Harry's Inc. tätig, einen in New York, London und Eisfeld (Thüringen) ansässigen Hersteller von Rasier- und Pflegeprodukten. Dort war sie seit Anfang 2017 als Vice President HR tätig und verantwortete unter anderem die HR-Abteilung des Unternehmens mit Fokus auf der Expansion in Europa. Von 2014 bis 2016 war sie bei Zalando Head of Business Partnering Technology and People Development and Employer Branding. Weitere berufliche Stationen waren unter anderem leitende HR-Positionen bei EnergyAustralia sowie Superior People in Melbourne / Australien. Kroll hat Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin sowie HR-Management via Fernstudium an der SGD Business School studiert.



„Das flexible Arbeiten ist der größte Gewinn der Coronakrise“, so Maren Kroll im Gespräch mit Norma Schöwe und Werner Kipp.

die nach sechs Monaten wieder gehen, weil ihre Jobs sie langweilen. Mit meinem Team und dem Management versuche ich, dagegen zu steuern. Wir fragen uns regelmäßig: Ist dieser Job wirklich spannend und so richtig strukturiert? Ich halte es für falsch, jemanden einzustellen, nur weil mal eine helfende Hand gebraucht wird. Viel sinnvoller ist es, das Grundproblem anzugehen und zu schauen, ob sich etwas automatisieren oder so organisieren lässt, dass Menschen eine spannende Perspektive im Job

sere mittlerweile 34 Stores lassen sich nicht zentral führen. Auch hier wollen wir den Mitarbeitern vor Ort möglichst viel Entscheidungsfreiheit lassen, sonst haben wir wieder das Problem, dass wir langsam werden. Darüber hinaus haben wir die Ebene der Area Manager eingezogen, die mit den Headquarterfunktionen in Kontakt stehen. Aber am Ende wollen wir, dass Entscheidungen so häufig wie möglich in den Stores und in den Business Units getroffen werden.

REIBUNGSVERLUSTE DURCH KOMMUNIKATION VERMEIDEN

Unsere Produktion und Logistik sitzen in Berlin-Spandau, die klassischen Headquarterfunktionen in Berlin-Prenzlauer Berg. Auch der HR-Bereich funktioniert nicht zentral und eindimensional. Für die Stores haben wir eine Head of HR Retail. Die Kollegin hat in ihrer Unit Recruiting, Training und Business Partner, um so schnell wie möglich ihre Themen voran-

Wie ist die Altersstruktur bei Mister Spex? Und wie divers sind Sie?

KROLL Wir sind im Durchschnitt 30,5 Jahre alt. Wir sind in den letzten Jahren bereits deutlich älter geworden und müssen auch noch weiter altern. Wir brauchen Leute, die Erfahrung haben. Bei uns arbeiten Menschen aus 55 verschiedenen Nationen. Ist mir das genug? Noch lange nicht. Das gilt auch für LGBTQ und Gender. Schön ist, dass wir im Managementteam ganz viel Offenheit haben. Wir ha-

sequent gelebt. Das muss aufgebrochen werden. Es gibt immer noch so viele Vorurteile, die mich ärgern. Viele weibliche Führungskräfte bei uns arbeiten Teilzeit. Anders geht es gar nicht. Und wir haben viele Männer, die Elternzeit nehmen. Dass Männer sich trauen, zu Hause zu bleiben, ist auch ein Indiz für Diversität und Gleichberechtigung. Gleich am Anfang bei Mister Spex ist mir aufgefallen, wie familienzentriert wir sind. Wir haben Kinderbetreuung im Haus und selbstverständlich können El-



Auf allen Kanälen

Mister Spex mit Hauptsitz im Berliner Stadtteil Prenzlauer Berg ist der führende Omnichannel-Optiker Deutschlands und Europas. Das Unternehmen bietet Brillen, Sonnenbrillen, Kontaktlinsen und dazu passende Pflegemittel über seine eigenen Websites und in den zahlreichen eigenen Stores an. Neben Deutschland ist Mister Spex auch in Österreich, Frankreich, Großbritannien, Spanien, den Niederlanden, der Schweiz, in Norwegen, Finnland und Schweden tätig. Das Unternehmen verfolgt dabei in den meisten Märkten einen Omnichannel-Ansatz, der auch die Zusammenarbeit mit 500 vor Ort ansässigen Partneroptikern in Deutschland, Österreich, Schweiz, Niederlande und Schweden beinhaltet. Bei diesen können, wie in den Stores auch, grundlegende Services abgewickelt werden, die online nicht durchführbar sind, wie beispielsweise der Sehtest oder Brillenanpassungen. Der erste firmeneigene Store eröffnete als Ladengeschäft 2016 in Berlin. Heute betreibt Mister Spex 34 eigene Filialen.

bringen zu können. Und ja, bei solchen Strukturen gibt es teilweise Reibungsverlust und möglicherweise auch punktuell Überinvestment, und mit den richtigen Kommunikations- und Meetingstrukturen kann dem gut entgegen gesteuert werden. Zusätzlich gewinnen wir dafür an Geschwindigkeit. Bestimmte Funktionen im HR-Bereich sind und bleiben dagegen zentral. Die klassische Administration zum Beispiel, bei uns heißt das HR Services, oder Learning and Development. Der Rest ist ausgelagert in die einzelnen Units.

ben vier Frauen im Senior Management. Einer unserer Werte ist „We respect each other“. Darin steckt auch, die Vielfalt der Perspektiven anzunehmen, damit wir zusammen bessere Ideen entwickeln können.

Bei vielen großen deutschen Unternehmen ist die Zahl der Frauen im Vorstand rückläufig.

KROLL Am Ende sind es offenbar alte, gelernte Strukturen, die wir nur schwer abschütteln können. Bis vor Corona haben ja selbst die Start-ups nur viel von Homeoffice geredet, das aber nie so richtig kon-

tern zusätzlich Urlaub nehmen, wenn das Kind krank ist. Hätten wir das nicht, würden viele der jungen Mitarbeiter kündigen, wenn sie eine Familie gründen.

Sie sprachen bereits die neue Employer-Branding-Kampagne an. Auf welche Punkte setzen Sie dabei?

KROLL Wir haben intensiv überlegt: Was macht Mister Spex aus? Wir haben Fokusgruppen befragt und Interviews geführt, am Ende kamen wir immer wieder auf das Team. Das Team, das die Dinge nach vorne treiben will, das niemals aufhört, den Status

quo zu hinterfragen, aber gleichzeitig auch authentisch ist. Die Mitarbeiter wollen zur Arbeit kommen und Spaß haben, sich nicht in ein enges Korsett drängen lassen.

DEUTSCHLANDWEITE KAMPAGNE MIT MITARBEITERMODELS

Das ist auch in der Coronazeit sichtbar geworden: Wenn es hart auf hart kommt, dann steht dieses Team zusammen. Diesen fantastischen Spirit wollen wir nach draußen tragen. Wir machen jetzt eine deutschlandweite Kampagne über alle Social-Media-Kanäle, bei der wir fast ausschließlich auf eigene Mitarbeiter als Models setzen. Wir spielen die Motive der Kampagne in den Stores aus und natürlich auch in den Städten, in denen wir demnächst Stores eröffnen wollen. Ich bin gespannt, ob uns das noch mal zusätzliches Momentum beim Hiring gibt. Intern bemerken wir das Momentum in jedem Fall sehr stark, die Kampagne ist Dauergesprächsthema.

Welche der Coronamaßnahmen werden dauerhaft bleiben?

KROLL Das flexible Arbeiten ist der größte Gewinn der Coronakrise und das gilt ja nicht nur für Mister Spex. Klar, am Anfang war es eine riesige Umstellung. Wir haben unsere Führungskräfte trainiert, wie sie die Teams im Homeoffice am besten unterstützen. Wir haben ins Remote Working investiert. In den Umfragen wurde uns zurückgemeldet, dass die Mitarbeiter zu Hause an Produktivität noch dazugewonnen hätten. Nun können sie selbst entscheiden, ob sie überwiegend im Homeoffice oder im Büro arbeiten wollen. Einzige Leitplanke: 20 Prozent der Arbeitszeit sollen sie bitte im Büro sein und diese Zeit für die Kommunikation mit den Kollegen nutzen. Die Büros verändern sich zu Begegnungsstätten. Sie sollen Teamprozesse ermöglichen und Verbindungen zwischen den Mitarbeitern vertiefen. Das schlägt sich auch bei der Ausstattung nieder: Insgesamt gibt es weniger Tische, mehr Hot Desks und mehr kleine Meetingräume. Die wirklich pro-

duktiven Arbeiten werden vor allem im Homeoffice stattfinden, wo man sich besser konzentrieren kann.

LASS DIE ENTSCHEIDUNG BEI DEN LEUTEN, DIE SIE BETRIFFT

Die Teams bei uns organisieren sich wirklich gut, jedes hat seinen eigenen Modus gefunden. Wer temporär ins Office kommt, bucht vorher einen Arbeitsplatz. Das ist ganz nebenbei auch ein zusätzliches Tracing Tool, falls es eine Infektion gibt. Ebenfalls bleiben wird das gewachsene Gesundheitsbewusstsein. Und bestärkt hat es uns in der Haltung: Lass die Entscheidung bei den Leuten, die sie betrifft. Ich fand es schlimm, als einige Arbeitgeber ihre Leute mit der ersten Lockerung zurück ins Office getrieben haben. Ich mache mir Sorgen, was die nächsten sechs Monate, also den Winter, angeht. Die Leute werden wieder stärker ins Homeoffice gehen, wenn die Infektionszahlen steigen. Es sei denn, wir kriegen die Pandemiesituation irgendwie gedreht. Viele Leute sind müde, wollen nicht ständig allein sein. Dazu kommt die dunkle Jahreszeit. Wir sprechen regelmäßig mit unserer Betriebsärztin auch darüber, wie wir die Leute zu Hause unterstützen können, damit wir gut durch diese Krise kommen, die hoffentlich bald ein Ende findet.

Sie haben mehrere Jahre in Australien gelebt und gearbeitet. Was haben Sie mitgenommen von dort?

KROLL Es geht dort weniger formal zu. Wenn es heißt, die Australier hätten eine Nine-to-five-Kultur, würde ich das nicht unterschreiben. Ich habe dort sehr viel gearbeitet, weil es einfach Spaß gemacht hat. Toll fand ich die Haltung: Don't sweat about the small stuff. Ohne das pauschalisieren zu wollen – davon könnten wir Deutschen uns häufiger eine Scheibe abschneiden. Manchmal löst sich das Problem von ganz alleine. Und man tut daran, das große Ganze nicht aus dem Auge zu verlieren. Es war auch sehr spannend zu sehen, wie die verschiedenen Kulturen in

Australien miteinander agieren. Ich habe in Melbourne gelebt, das selbst für australische Verhältnisse besonders multikulti ist. Dort leben viele Südeuropäer und natürlich Menschen aus ganz Asien.

Waren Sie bei der Rückkehr irritiert?

KROLL Es gab viele Sachen, die ich hier wieder zu schätzen gelernt habe. Dass hier in Berlin die Ringbahn alle zwei Minuten fährt, zum Beispiel. In Melbourne lag die Taktung selbst in der Rush Hour bei 15 Minuten. Aber ja, bei der Rückkehr musste ich auch erst einen kleinen Kulturschock verdauen. Vor allem die Ernsthaftigkeit hier hat mich irritiert. Ich bin damals zu Zalando gegangen, wo Menschen aus der ganzen Welt arbeiteten. Dort bin ich mit offenen Armen aufgenommen worden: Ach, toll, du bist zwar deutsch, aber du bringst diesen australischen Spirit mit. Ich weiß nicht, ob das so gut geklappt hätte, wenn ich in ein urdeutsches Unternehmen gekommen wäre. Dort wäre ich wahrscheinlich nicht glücklich geworden.

Ihr Karriererat für einen jungen HRler, eine junge HRlerin: Start-up oder Konzern?

KROLL Im Konzern lernt man viel Fachexpertise, die Prozesse haben einen hohen Grad an Exzellenz. In großen Unternehmen lernt man, wie man die Dinge richtig gut macht. Wem es um Handlungskompetenz geht, schnelles Arbeiten, Umsetzen, Entscheidungen treffen, der ist bei einem Start-up besser aufgehoben. Ich glaube, zwischen diesen beiden Welten sollte es noch viel mehr Austausch geben. Und die Start-ups haben ein ganz großes Interesse, Fachwissen an Bord zu holen. Natürlich wird immer geschaut: Ist der Cultural Fit da? Aber genau das ist ja auch das, was die Start-ups auszeichnet. Start-up oder Konzern – kein Weg ist falsch. Entscheidend ist, was man für sich selbst möchte.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp.