



BEM in der Pandemie

Long Covid und die Folgen

Neue Corona-ArbSchV

Worauf müssen Arbeitgeber achten? S. 14

Desk Sharing

Ein Fall der Mitbestimmung? S. 18

Vergütung und ESG-Kennzahlen

Anreize für Führungskräfte S. 48

Analyse einer Forschungsstudie

Faire Arbeitsbedingungen gestalten

Für die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber ist die Fairness wichtiger denn je. Allerdings klaffen das subjektive Fairnessempfinden der Beschäftigten und die Umsetzung personalpolitischer Handlungsfelder auseinander. Zwei Best Practises zeigen auf, wie Fairness im Arbeitsalltag gelebt wird.

Die ausschließliche Verwendung des generischen Maskulinums ist eine redaktionelle Entscheidung und beinhaltet keine Wertung (Anm. d. Red.).

STUDIE ZUR FAIREN ARBEITSWELT

In einer Zeit, in der sich viele Arbeitnehmer ihren Job aussuchen können, rückt das Thema Fairness in den Fokus. Ob ein Arbeitgeber als fair empfunden wird, ist im Auge des Betrachtenden, dem Mitarbeitenden, sehr subjektiv. Mit einer gemeinsamen Forschungsstudie „Faire Arbeitswelt“ wollen die iba – Internationale Berufsakademie in Nürnberg und die berufundfamilie Service GmbH herausfinden, was Beschäftigte im beruflichen Kontext als fair empfinden und inwieweit ihre Arbeitgeber diesen Vorstellungen gerecht werden. Dabei werden vier Dimensionen der Fairness mit unterschiedlichen Handlungsfeldern unterschieden (siehe Übersicht 1). Die Studienergebnisse machen deutlich, dass in zahlreichen Bereichen Lücken zwischen den von den Beschäftigten als wichtig erachteten Fairnessaspekten und deren Umsetzung im betrieblichen Alltag klaffen.

GROSSE DISKREPANZ ZWISCHEN WUNSCH UND VERHALTEN

Auffällige Diskrepanzen zeigen sich u. a. mit Blick auf die Arbeitsumgebung: Während 86 % der Beschäftigten eine moderne und technisch hochwertige Arbeitsumgebung für wichtig halten, geben nur 45 % an, dass sie diesen Zustand in ihrer Organisation vorfinden. Die Befragung macht deutlich, wie hoch der Fairnessanspruch an Führungskräfte ist und inwieweit Mitarbeiter diesen erfüllt sehen. So ist es 95 % der Arbeitnehmer wichtig, von Führungskräften in Entscheidungen, die ihr Aufgabengebiet betreffen, eingebunden zu werden. Hingegen geben nur 57 % an, dass dies in ihrer Organisation auch so stattfindet. Ebenfalls für 95 % der Beschäftigten ist es essenziell, dass die Ziele für ihr Aufgabengebiet klar formuliert sind. Auch hier sind es lediglich 57 %, die diese Klarheit in ihrem Betrieb bestätigen können. Fair geht es in den Augen der großen Mehrheit der Beschäftigten – nämlich 93 % – zudem zu, wenn die Arbeit gerecht bewertet wird. Jedoch meinen nur 55 %, eine gerechte Bewertung zu bekommen. 52 % der Beschäftigten legen besonderen Wert auf transparente, vollständige und regelmäßige Information zu Organisationsentwicklungen. Lediglich 13 % haben jedoch das Gefühl, diese in ihrer Organisation zu erhalten. Und während es 70 % der Arbeitnehmer sehr wichtig ist, auf Augenhöhe mit den Vorgesetzten kommunizieren zu können, sehen nur 35 % das in ihrem Betrieb realisiert. Acht von zehn Beschäftigten (81 %) bewerten außerdem eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation auf Teamebene als sehr wichtig. Aber für nur 45 % wird diese in ihrer Organisation praktiziert.

FAIRNESS ALS WICHTIGER TEIL DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Im Wettbewerb um Arbeitsuchende und bei der Mitarbeiterbindung haben die Unternehmen die Nase vorn, die sich nicht nur nach außen fair präsentieren, sondern vor allem nach innen die Werte leben, wie z. B. der wertschätzende Umgang miteinander oder die transparente

ÜBERSICHT 1 – FORSCHUNGSSTUDIE „FAIRE ARBEITSWELT“

Für die Forschungsstudie wurden die vier Fairnessdimensionen

- informationale Fairness,
- interpersonale Fairness,
- prozedurale Fairness und
- distributive Fairness

mit fünf personalpolitischen Handlungsfeldern verknüpft:

- Arbeitszeit,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitsort,
- Information und Kommunikation sowie
- Führung.

Diese Handlungsfelder zählen zu den acht Bereichen, entlang derer im audit berufundfamilie – dem strategischen Managementinstrument zur Gestaltung einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik – individuelle Ziele und passgenaue Maßnahmen der Organisationen zur besseren Work-Life-Balance entwickelt werden. Auf Basis der Fairnessdimensionen und der Handlungsfelder wurde ein Fragebogen mit u. a. folgenden Fragestellungen abgeleitet:

- Welchen Fairnessdimensionen kommt besondere Bedeutung zu?
- In welchen Handlungsfeldern tritt eine Fairnessdebatte gehäuft auf?
- Wo liegen Erwartungshaltungen und tatsächliche Gegebenheiten innerhalb der Organisationen besonders weit auseinander?

An der Befragung, die online von Mitte Mai bis Mitte Juni 2022 erfolgte, nahmen nahezu 1.500 Beschäftigte von Institutionen und Unternehmen teil. 30 % der Teilnehmer sind in Führungspositionen tätig, 74 % arbeiten in Vollzeit.

Kommunikation der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern. Silke Güttler, Leiterin Corporate Communications von berufundfamilie, betont: „Viele Unternehmen haben zudem erkannt, dass in der sich aktuell rasant verändernden Arbeitswelt Regelwerke entsprechend der Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden neu ausgestaltet werden müssen: Vorgaben für Präsenzzeiten werden angepasst, Rahmenbedingungen für Homeoffice-tätigkeiten oder mobiles Arbeiten werden aktualisiert oder neu erarbeitet [siehe auch die Praxisbeispiele in der Übersicht 2 und 3]. Diese Veränderungen bringen u. a. Fragen der gerechten Verteilung von Angeboten mit sich – wie z. B. von Vereinbarkeitslösungen. Eine Neuausrichtung der Arbeitswelt ist somit auch an eine Fairnessdebatte geknüpft. Sie ist sogar ein wichtiger Teil der Organisationsentwicklung“, sagt die Kommunikationsexpertin. Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass sich Arbeitgeber um Fairness in allen Handlungsfeldern stärker bemühen und die individuellen Bedarfe bei der Umsetzung der Maßnahmen mehr berücksichtigen müssen.

Aus den Erkenntnissen haben berufundfamilie und iba erste Handlungsempfehlungen für die Gestaltung fairer Arbeitsbedingungen abgeleitet. Im Handlungsfeld Führung kommt es bspw. darauf an, dass Führungskräfte fit sind in Führung auf Distanz: „Das erfordert ein neues Mindset mit anderen Kompetenzen wie bspw. die auf Präsenz angelegte Leistungskontrolle. Führung muss sich heute mehr an Ergebnissen orientieren, wofür es Vertrauen in das eigenverantwortliche Arbeiten des Mitarbeitenden braucht“, sagt Dr. Brigitte Waffenschmidt, Leiterin der Forschungsstudie und Lehrbeauftragte bei der iba. Wichtig sei, dass die Ziele so attraktiv gestaltet sind, dass sich Mitarbeiter damit identifizieren und motiviert sind, diese auch in einem anderen Arbeitsumfeld in der vereinbarten Zeit zu realisieren (siehe vertiefend das Interview mit Dr. Waffenschmidt). Auch bzgl. der anderen Handlungsfelder wird deutlich, dass eine gerechtere Verteilung der Ressourcen und die individuellen Bedürfnisse einer diversen Belegschaft stärker berücksichtigt werden müssen.

Annette Neumann
freie Journalistin, Berlin

ÜBERSICHT 2 – PRAXISBEISPIEL TEAMBANK

Eine unkonventionelle Bank lebt Teamkultur: Sich als fairer Arbeitgeber darzustellen, ist leicht. Es tagtäglich zu leben, ist aber das, worauf es ankommt. Das erfordert einen hohen Anspruch an den Umgang des Miteinanders im Team und mit den Kunden. Fairness und persönliche Wertschätzung sind wichtige Unternehmenswerte, an denen sich ein Arbeitgeber mit rund 1.000 Beschäftigten messen lässt.

„Dazu befragen wir zum einen regelmäßig unsere Kunden, zum anderen führen wir einen jährlichen Pulscheck bei unseren Mitarbeitenden durch“, sagt Matthias Rauh, Bereichsleiter Personal und Organisation. Fairness hat in seinen Augen sehr viel mit Vertrauen zu tun, das auf der Überzeugung basiert: Mitarbeiter haben ein hohes Eigeninteresse, dass ihre Arbeit gut läuft. Neben der Vertrauensarbeitszeit wurde im letzten Jahr ein neues Führungsmodell ins Leben gerufen, das dem Bedürfnis nach mehr Eigenverantwortung Rechnung tragen soll: Die Arbeitnehmer sind seitdem für ihre persönliche Entwicklung selbst verantwortlich und können sich bedarfsweise von einem Mentor oder einer Mentorin begleiten lassen. Die Verantwortung für die Zusammenarbeit trägt das Team und nicht mehr die Führungskraft, die künftig stärker in der Rolle als Treiber der Transformation gefragt ist. Rauh: „Im Dialog handelt das Team aus, wie Aufgaben, auch die unliebsamen, fair verteilt werden.“

Fairness muss die Vielfalt berücksichtigen: Es wird viel Wert auf Vielfalt in der Belegschaft gelegt. Breite (Vereinbarkeits-)Angebote berücksichtigen unterschiedliche Bedürfnisse: Neben dem Ausbau der hybriden Arbeit und der Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, die z. B. für die Eltern- oder Pflegezeit genutzt werden können, gibt es über 200 Arbeitszeitmodelle, u. a. „Führen in Teilzeit“. „Frauen und Männer haben bei uns die gleichen Chancen auf vergleichbare (Führungs-)Positionen mit gleicher Entlohnung. Dazu haben wir uns im Rahmen der Charta der Vielfalt verpflichtet“, sagt der Bereichsleiter.

Die Teamkultur spiegele sich auch in der fairen Vergütung wider: 2012 wurde die individuelle leistungsorientierte Vergütung abgeschafft und durch einen Unternehmensbonus ersetzt. Die Erreichung der Teamziele ist Bestandteil von Workshops der einzelnen Teams. Rauh: „Unsere Feedback- und Du-Kultur gefällt nicht jedem. Wir nehmen uns in Bewerbungsgesprächen viel Zeit, damit beide Seiten herausfinden können, ob es passt.“

ÜBERSICHT 3 – PRAXISBEISPIEL U. I. LAPP GMBH

Vier Worktypes unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Das Unternehmen für Kabel-, Zubehör- und Verbindungstechnik beschäftigt rund 1.000 Mitarbeiter, davon ca. 350 in Produktion und Logistik.

Um dem Bedürfnis nach transparenter Information aller Beschäftigten gerecht zu werden, gibt es regelmäßige Online- und Offline-Infoveranstaltungen: „Wir organisieren Vorträge in den einzelnen Standorten, damit wir bspw. auch die Produktionsmitarbeiter ohne PC-Anschluss gut erreichen können“, sagt Stefanie Jäckle, Personalreferentin Bereich Personalmarketing. Da sich die Mitarbeiter bei der Arbeitsortwahl mehr Flexibilität wünschen, wurde Anfang April eine neue Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit mit vier „Worktypes“ eingeführt: Die „Onsites“ kommen jeden Tag ins Unternehmen, die „Citizens“ arbeiten 50 % remote, die „Co-Worker“ arbeiten an ein oder zwei Tagen mobil und die „Nomaden“ arbeiten komplett remote. Dieses Modell soll auch den unterschiedlichen Anforderungen nach einer Balance von Beruf und Privatleben nachkommen.

80 % der Mitarbeiter seien mit dem Modell sehr zufrieden. Im Sinne der Fairness erhalten diejenigen, die aufgrund ihrer Tätigkeit nicht im Homeoffice arbeiten können, als Ausgleich bevorzugte Parkmöglichkeiten und feste Arbeitsplätze vor Ort. „Citizens“ haben keinen festen Arbeitsplatz mehr, diesen können sie sich über eine App ab nächstem Jahr flexibel buchen. Für Mitarbeiter, die mehr remote arbeiten, wird ein entsprechendes Equipment für zu Hause bereitgestellt.

Das Cafeteriamodell belohnt die Loyalität: Im Zuge der Einführung des Modells wurden die Beiträge hier erhöht: Abhängig von der Unternehmenszugehörigkeit werden Beschäftigte ab 2023 monatlich 100 Euro zusätzliches Budget (bei bis zu neun Jahren) und 150 Euro (ab zehn Jahren) erhalten. Diese Beträge werden nicht ausgezahlt, sondern können für unterschiedliche Leistungen eingelöst werden, z. B. für Altersvorsorge, Job-Rad, Zuschuss zum privaten Internetanschluss, Mobilitätsticket, Firmen-Job-Abo oder Kindergartenzuschuss. Dass der Unternehmenswert „familiär“ nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, zeigt sich in Angeboten, die auf die Vereinbarkeit einzahlen: bspw. bevorzugte Kitaplätze für Eltern oder ausgebildete Pflgelotsen, die an allen Standorten pflegende Mitarbeiter beraten. Darüber hinaus gibt es Angebote in Zusammenarbeit mit dem pme Familienservice, z. B. für ein Lebenslagencoaching. Für die umgesetzten Maßnahmen wurde das Unternehmen wiederholt nach dem audit berufundfamilie zertifiziert.

Interview mit Frau Dr. Waffenschmidt

„Die Anzahl unfairer Behandlungen hat massiv zugenommen“

Ein fairer Umgang mit den Beschäftigten trägt zu einer höheren Identifikation und zur Mitarbeiterbindung bei. Dr. Brigitte Waffenschmidt, Leiterin der Forschungsstudie, erläutert, welche Erkenntnisse sich aus den Ergebnissen gewinnen lassen.



Dr. Brigitte Waffenschmidt,
Leiterin der Forschungsstudie
und Lehrbeauftragte bei der iba

Warum sollten sich Organisationen mit dem Wert Fairness beschäftigen?

Die neue Art des Arbeitens mit einem höheren Remote-Anteil zwingt Organisationen dazu, ihre Arbeitszeit- und -ortmodelle auf den Prüfstand zu stellen. Betriebsvereinbarungen müssen entsprechend angepasst und im Sinne der Beschäftigten flexibilisiert werden. Auch gilt es, digitale Führungsmodelle zu entwickeln und Spielregeln neu zu verhandeln. Hierfür braucht es Vertrauen und attraktive Ziele qualitativer Art, damit Mitarbeitende ihre Arbeit eigenverantwortlich verrichten können.

Was empfinden Mitarbeiter als unfair und was lässt sich daraus ableiten?

In zahlreichen Gesprächen konnten wir z. B. feststellen, dass Mitarbeitende sich nicht ausreichend informiert und in Entscheidungen einbezogen fühlen. Auch die fehlende Anerkennung und die ungleiche Behandlung, etwa bei der Verteilung vorhandener Ressourcen, wurden bemängelt. Mitarbeitende mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Hintergründen individuell zu führen, ist die wichtige Führungsaufgabe. Digitale Technologien ermöglichen eine (internationale) Zusammenarbeit, unabhängig von Rasse, Kultur oder individuellen Barrieren. Als fair empfunden wird die Berücksichtigung von Diversität ebenso wie auch das Bedürfnis, flexibel und ortsunabhängig zu arbeiten, um Beruf und Privatleben gut vereinbaren zu können. Das zahlt auf die Kultur, die Identifikation und damit auf die Loyalität ein.

Eine freie Arbeitsortwahl wird von vielen Beschäftigten als fair empfunden. Allerdings lässt sich das doch nicht immer so leicht umsetzen?

Das stimmt. Nicht jeder profitiert im gleichen Maße davon. Doch Organisationen können einen Ausgleich für diejenigen schaffen, die nicht im Homeoffice arbeiten können. Zum Beispiel können sie den Arbeitsplatz vor Ort attraktiv gestalten, etwa durch Sozialräume und einen garantierten Parkplatz. Auch Vergünstigungen, wie die Beteiligung an einem E-Bike, schaffen einen Anreiz, ins Büro zu kommen. Mitarbeitende nehmen wahr, ob Angebote gerecht verteilt werden. Fairness bedeutet allerdings nicht, jeden Wunsch zu erfüllen. Es ist ein realistisches Geben und Nehmen.

© Brigitte Sauer