

Luther.

Kienbaum



It's all about agile

Was bedeutet „NEW NORMAL“ für Führung und Steuerungssysteme und welche rechtlichen Implikationen gilt es zu berücksichtigen?

Enabling Future Work

Webinar | 10. November 2021 | 11.30 Uhr

Vergangene Enabling Future Work Webinare

Kienbaum < Luther.

**Fluch oder Segen –
die Automatisierung
von Arbeitsprozessen**

Enabling Future Work
Webinar | 18.06.2021 | 11:30 Uhr



Kienbaum < LegalTegrity Luther.

EU-Whistleblower-Gesetz
Wie die sichere Umsetzung der
Vorgaben zugleich Treiber für
Unternehmenskultur und Digital-
Kompetenzen wird

Streng vertraulich

Enabling Future Work
Webinar | 31.05.2021 | 12:30 Uhr



Kienbaum < Luther.

**Volatile Workforce -
Klinik unter Palmen?**
Wie Gewinnung und Bindung
virtueller und hybrider Teams
gelingt.

Enabling Future Work
Webinar | 07.05.2021 | 11:30 Uhr



Kienbaum < Luther.

**Hybrid Theory?
Innovationen in hybriden
Arbeitsmodellen etablieren
und schützen**

Enabling Future Work
Webinar | 16.04.2021 | 11:30 Uhr



Kienbaum < Luther.

**Hoch lebe das Büro?
Wiederbelebung &
Hybride Modelle**

Enabling Future Work
Webinar | 12.03.2021 | 11:30 Uhr



Kienbaum < Luther.

**Kontrolle ist gut,
Vertrauen ist besser.**

Enabling Future Work
Webinar | 26.02.2021 | 11:30 Uhr



Luther.

Luther.

Kienbaum



Christian Kuß, LL.M.

**Rechtsanwalt,
Partner bei Luther**



Paul Schreiner

**Rechtsanwalt,
Partner bei Luther**



Hans-Carl (Carlos) von Hülsen

Senior Manager bei Kienbaum



Inge Baurmann

Director bei Kienbaum

A blurred photograph of a modern office hallway with people walking. The image is used as a background for the text overlay.

Zusammenarbeit 2.0 & Performance

Was kann ich als Führungskraft tun, um mit meinem Team „New Normal“
wirksam zu gestalten?



Mobiles Arbeiten hat im Allgemeinen einen positiven Einfluss auf die Performance

Veränderungen in der Produktivität durch Remote Work

83%

der Arbeitgeber geben an, dass der Übergang zu Remote Work für ihr Unternehmen erfolgreich war.

63%

der Firmen gaben an, dass ihre Produktivität in Q3 2020 aufgrund von Remote Work gestiegen ist.

Die durchschnittliche Produktivitätssteigerung lag dabei zwischen **13%** und **24%**.

Quelle: Capgemini, PWC



Verschiedene Aspekte beeinflussen die Produktivität bei Remote Work

Einflüsse auf die Produktivität

Top drei Gründe für Produktivitätssteigerungen

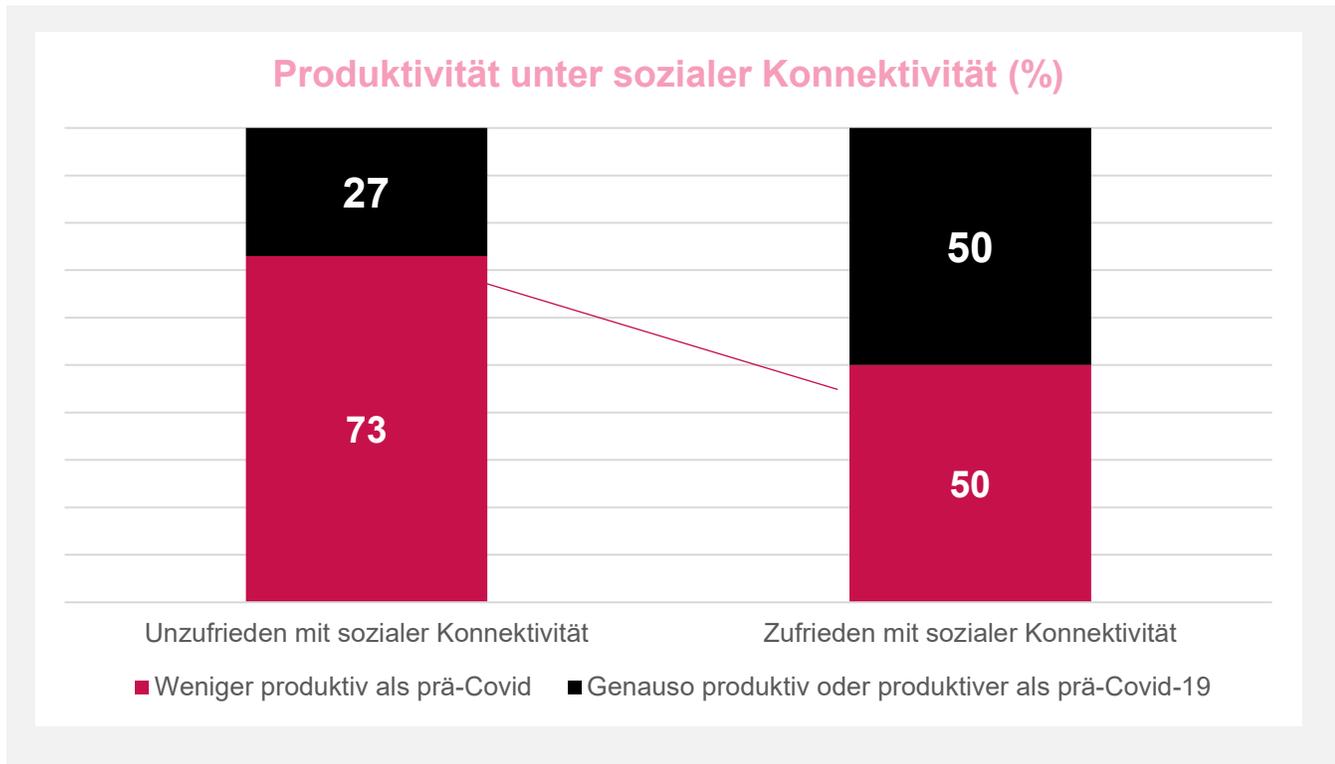
1. Flexible Arbeitszeiten bei Remote Work
2. Eingesparte Zeit durch Reisen/Pendeln
3. Weniger Ablenkungen durch Kollegen

Top drei Gründe für Produktivitätseinbußen

1. Mehr Ablenkungen zuhause als im Büro
2. Schwierigkeiten, mit dem Kunden virtuell in Kontakt zu treten
3. Schwierigkeiten, sich virtuell mit Kollegen zu verbinden

Soziale Konnektivität ist ein wichtiger Faktor für Produktivität – soziale Konnektivität zu gestalten, ist aber auch eine Herausforderung für Organisationen

Soziale Konnektivität



N = 12'000 Erwerbstätige in Deutschland, Vereinigten Staaten und Indien

Quelle: BCG, Thorstensen

- Eine Studie zeigt, dass bei gegebener **sozialer Konnektivität** die **Produktivität erhalten oder sogar verbessert** erlebt wird
- Eine komparative Dokumentenanalyse von Thorstensen (2020) zeigt, dass die Produktivität steigt, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre **Organisation ihnen vertraut**. Analog sinkt die Produktivität, wenn die **persönliche Kommunikation** fehlt und oder sich Angestellte **sozial und beruflich isoliert** fühlen



Neben Performance gibt es noch weitere Argumente für Flexibilität aus Arbeitgebersicht

Vorteile von Remote/Hybrid Work



Mitarbeiterwünsche und Arbeitgeberattraktivität

83% der Mitarbeitenden präferieren hybride Arbeitsformen und 87% der Arbeitgeber sehen hybride Arbeitsformen als essentiell an, um Talente anzuwerben



Größerer Talentpool

Durch flexible Arbeitsformen können Mitarbeitende unabhängig von ihrem Standort akquiriert werden



Erhöhte Diversität

Remote Jobs sind attraktiver für eine Bewerbergruppen mit höherer Diversität, z. B. fühlen sich Personen mit einer Behinderung in hybriden Arbeitswelten stärker respektiert und Frauen sicherer



Neben Performance gibt es noch weitere Argumente für Flexibilität aus Arbeitgebersicht

Vorteile von Remote/Hybrid Work



Effizienteres Management

2/3 der Führungskräfte berichten von höherer Produktivität von Management-Routinen, schnelleren Entscheidungen, konsequenterer Umsetzung und mehr Transparenz durch eine erhöhte Kommunikationsfrequenz



Einsparung von Ressourcen

ca. 20% weniger Büroflächen benötigt und 26-45% eingesparte Kosten von Geschäftsreisen



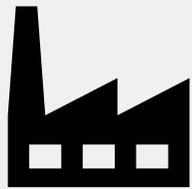
Umweltfaktor

92 % der Unternehmen erwarten eine Verringerung des CO₂- Fußabdrucks durch Remote Work



Herausforderungen und Hindernisse für hybride Arbeitsformen aus Arbeitgebersicht

Geschäftsmodell, Führung und Kultur



Geschäftsmodell

Firmen, in denen **nur wenige Mitarbeitende** (0-20%) remote arbeiten können, planen deutlich **weniger mit hybriden Arbeitsformen**, als Firmen, in denen 80-100% der Mitarbeitenden remote arbeiten können.



Führung

46 % der Unternehmen, die ein kompatibles Geschäftsmodell haben planen nicht mit hybriden Arbeitsformen, weil **die Führungsriege nicht an Remote-Arbeitsmodelle glaubt.**



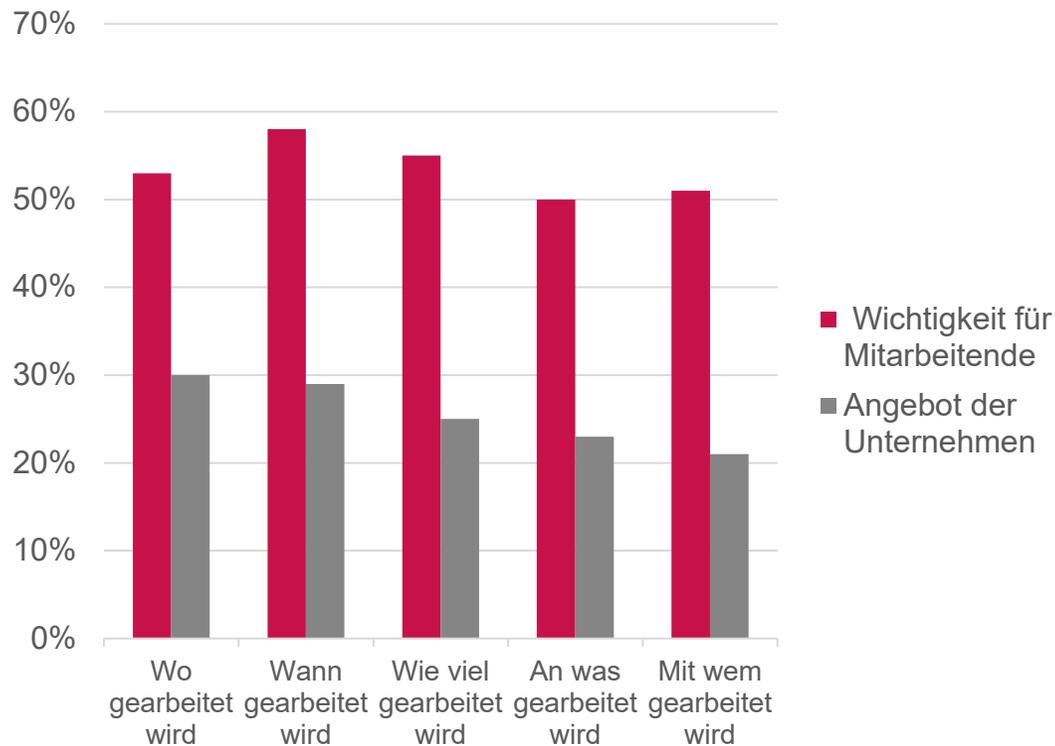
Kultur

89% der Unternehmen sehen Aufrechterhaltung einer einheitlichen Unternehmenskultur als die größte Herausforderung.



Nicht nur Wissensarbeiter schätzen Flexibilität

Möglichkeiten zur erhöhten Flexibilität für alle



- Flexibilität in der Zeiteinteilung, z. B. zu Beginn der Woche mehr arbeiten und zum Ende der Woche weniger
- Möglichkeit zum Stundentausch mit Kollegen
- Transparenz über die vorliegenden Projekte und Wahlmöglichkeiten
- Freie Standortwahl
- Wahl der Kollegen für gemeinsame Aufgaben
- Remote Work Option für administrativen Teil der Arbeit
- Zusätzliche Services um Home Office Vorteile zu imitieren, z. B. Lebensmittelbestellservices an den Standort

Quelle: Gartner, Universität St. Gallen



Trotz des Wunsches nach Remote Work gibt es negative Effekte und Zukunftssorgen

Nachteile von Remote Work



Burnout

55% geben an, durch Remote Work mehr zu arbeiten und sich deswegen ausgebrannt zu fühlen



Ständige Erreichbarkeit

56% sorgen sich, dass durch Remote Work Druck entsteht, immer erreichbar zu sein



Kollaboration und Zugehörigkeit

58% empfinden Kollaboration als schlechter und 56% fühlen sich von Kollegen und Organisation abgekoppelt



Karriere und Netzwerk

54% sorgen sich um ihre Karriereentwicklung und 54% um die Entwicklung ihres Netzwerks

Quelle: Microsoft



Trotz des Wunsches nach Remote Work gibt es negative Effekte und Zukunftssorgen

Nachteile von Remote Work



Überwachung

48% empfinden Micro-Managing und 59% sorgen sich vor Überwachung



Defizite in virtueller Führung

Führungskräfte erfüllen die neuen Erwartungen des virtuellen Führens noch nicht



Probleme beim Onboarding

Angestellte, die Remote angestellt werden fühlen sich weniger in die Organisation integriert und 50% würden das Unternehmen verlassen, wenn es lediglich Optionen für Remote Work gibt



Fehlende Tools

42% haben nicht die essentiellen Tools zuhause und 10% nicht die nötige Internetverbindung



Die Mitarbeitenden wollen das Beste aus beiden Welten

Einerseits...

73%

wünschen sich weiterhin **flexible Remote Work Optionen**.

Andererseits...

67%

wünschen sich mehr Zeit **in Person** mit ihren Teams.



Gründe für Remote Work aus Mitarbeitersicht

Sicherheit

Sichereres Gefühl
im Home Office

Freiheit

Bessere Möglichkeiten
der Tagesgestaltung

Wohnungs- markt

Wahl von günstigeren,
weiter entfernten
Wohngebieten

Authentizität

Arbeit von zuhause
ermöglicht
authentischeres
Auftreten im Job

Lebens- qualität

Verbesserte
Lebensqualität durch
Remote Work

Wohlbefinden

Remote Work erhöht
die Zufriedenheit der
Mitarbeitenden



Gründe für Arbeit im Büro aus Mitarbeitersicht

Räumlichkeiten

Büroräume helfen bei der Ideenfindung und Innovation

Kollaboration

Face-to-Face Kollaboration mit Kollegen

Netzwerken

Einfache Möglichkeiten zum Netzwerken im Büro

Sichtbarkeit

Bessere Sichtbarkeit bei Vorgesetzten

Routine

Arbeit im Büro bietet gewisse Routine

Technologien

Einfacherer Zugang zu Technologien im Büro

Unternehmen sehen eine zentrale Rolle in der Steuerung der Arbeit bei Führungskräften – diese stehen vor neuen Herausforderungen

Virtuelle Arbeit erfordert eine neue Intensität von Führung

Personenbezogene Herausforderungen

Fehlen von...

- ...Psychologischer Sicherheit
- ...Sozialer und emotionaler Interaktion
- ...Gefühl von Zugehörigkeit
- ...Weiterentwicklung on-the-job, Kollegialer Beratung
- ...Grenzen zwischen beruflich/privat

**Vertrauen aufbauen und
Beziehungen stabilisieren**

Remote Leadership

Ergebnis- und aufgabenbezogene Herausforderungen

Fehlen von...

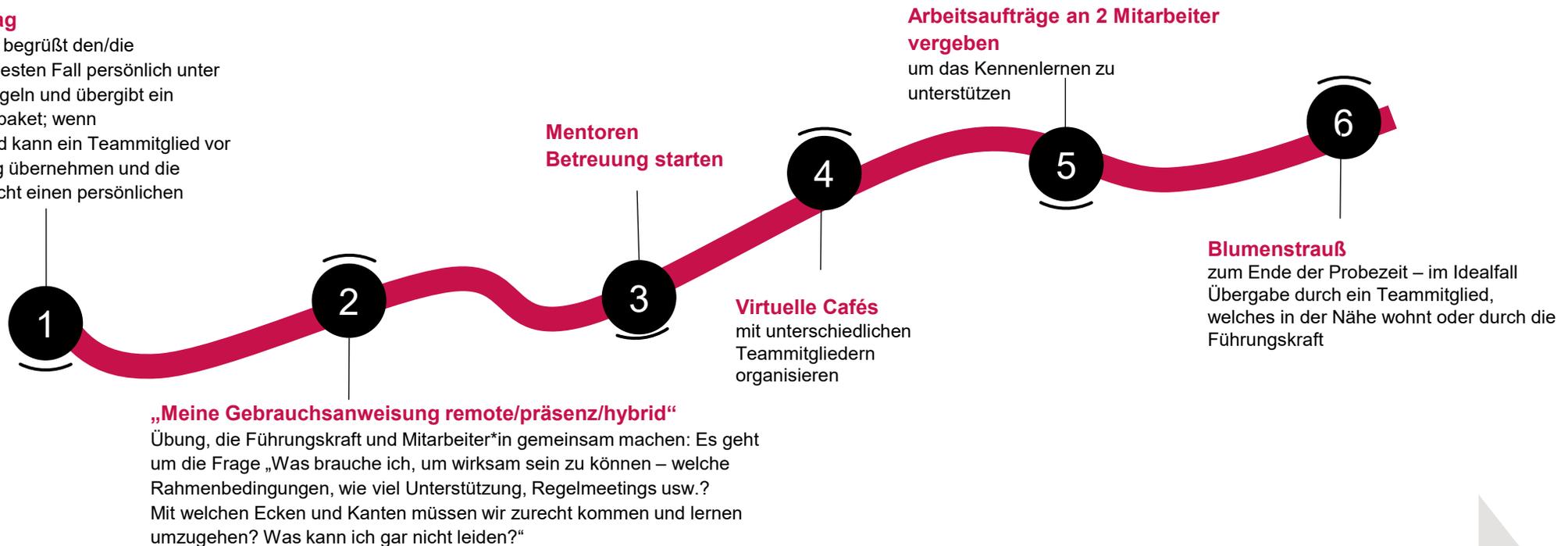
- ...Informationen
- ...ad-hoc Unterstützung
- ...Transparenz und Kontrolle
- ...Fokus und Struktur
- ...Kundennähe

**Produktivität aufrecht erhalten
und Ergebnisse sicherstellen**

Führungskräfte müssen einen Rahmen schaffen in dem Kommunikation und Austausch auf verschiedenen Ebenen auch im hybriden Raum stattfinden kann

Erster Arbeitstag

Die Führungskraft begrüßt den/die Mitarbeiter*in im besten Fall persönlich unter Einhaltung der Regeln und übergibt ein individuelles Startpaket; wenn länderübergreifend kann ein Teammitglied vor Ort die Begrüßung übernehmen und die Führungskraft macht einen persönlichen Termin



- Alle 2 Wochen **„Lunch & Learn“**: Rollierend berichten Teammitglieder von neuen Erkenntnissen aus dem Business Kontext (rollierend vorbereitet von 2 Teammitgliedern)
- Einmal im Monat **„Play & Talk“**: Kurze spielerische Sequenzen und Austausch, explizit keine Business Themen (rollierend vorbereitet von 2 Teammitgliedern)
- Einmal im Quartal **virtuelle Belohnungs-Events**: Virtuelle Weinverkostung, Digitale Schnitzeljagd, virtueller Museumsbesuch, virtueller Escape-Room, etc.
- Häufigere **Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden** (monatliche Regeltermine) – auch informeller Austausch



HZM Canvas

Canvas für ein hybrides Zusammenarbeitsmodell

Team- Workshop

- Präsenz
- 3-4 Stunden

Unser hybrider Rahmen

- Was ist durch unseren Arbeitgeber vorgegeben (u.a. Regeln, Betriebsvereinbarung, IT-Infrastruktur, Ausstattung)?
 - Welche Ausgestaltungsmöglichkeiten haben wir?

Die persönliche Gebrauchsanweisung

- Welche Stärken und Fähigkeiten kann ich in das Team einbringen?
- Was ist mir in der Zusammenarbeit besonders wichtig?
 - Was kann ich in der Zusammenarbeit gar nicht leiden?
 - Auf welche besonderen Vorlieben und Bedürfnisse sollten idealerweise Rücksicht genommen werden?
- Wo brauche ich Unterstützung und was muss ich noch lernen?

Unser Beitrag als Team

- Was ist unsere Daseinsberechtigung?
- Welchen Beitrag zum Nutzen unserer Kundens stiften wir?
 - Wie tun wir das?
- Welche Art von Team wollen wir in der Zusammenarbeit sein?

Unsere Aufgaben

- Welche Aufgaben müssen wir erledigen, damit wir unseren Zweck erfüllen?
- Wer kann bei welcher Aufgabe den größten Beitrag leisten?
- Welche Entscheidungskompetenzen braucht es für die optimale Erledigung der Aufgabe?

Unser Zusammenarbeitsmodell

- Wann, wie und wie oft stimmen wir uns im Team ab?
- Über welche Kanäle kommunizieren wir und wo legen wir Daten ab?
 - Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wann nehmen wir uns Zeit für das Zwischenmenschliche?
- An welche Regeln halten wir uns in der Zusammenarbeit und wie oft reflektieren wir diese?

Die zukünftige Ausrichtung der Arbeit zielt auf hybride Modelle ab, die Vorteile aus Präsenzarbeit und mobiler Arbeit vereinen

Relation Mobile Office zu Office | Ausgestaltung

Generelle Beobachtungen



Unternehmen setzen auf **hybride Ansätze zwischen Mobile Office und Büropräsenz** – keines der befragten Unternehmen zielt eine Rückkehr zur vollständigen Präsenz an



Die Grenze der „Home Office-Tauglichkeit“ von Jobs hat sich **verschoben** – der Druck zur Ermöglichung von Remote Work durch Nutzung neuer Technologien wächst



Kriterien für Tätigkeiten, die **Präsenz erfordern**: Notwendigkeit eines haptischen Kontaktes, Umgang mit hochsensiblen Daten, konfliktreiche Gespräche



In Jobgruppen, in denen mobiles Arbeiten nicht möglich ist, wird versucht **durch andere Möglichkeiten Flexibilität zu schaffen**, z.B. Schichtplanung mit digitalgestützten Tools



Mobiles Arbeiten ist eine **Notwendigkeit auf dem Arbeitsmarkt** geworden: insbesondere jüngere Generationen verlangen die Möglichkeit



Unternehmen wollen die **neuen Potenziale an Mitarbeitenden** durch einen örtlich erweiterten Rekrutierungsmarkt in Zukunft nutzen

Wie erfolgt das Management in den Arbeitsformen? Welche Vorgaben oder Hilfestellungen gibt es?



Auf **Unternehmensebene** werden in den meisten Unternehmen ein allgemeines Zielbild und **generelle Leitplanken** festgelegt



Die genaue Ausgestaltung und Definition von **Praktiken und Routinen** zur Arbeitsorganisation wird häufig an die **einzelnen Bereiche oder Teams** delegiert



Diese Routinen werden in der Regel im **Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden** vereinbart – keine reinen Top-Down Vorgaben



Unternehmen statten ihre Mitarbeitenden mit **umfassenden Hilfestellungen zum Mobilien Arbeiten** aus, z.B. Eignung von Tätigkeiten für Mobiles Arbeiten, Bedienung digitaler Tools, etc.



Insbesondere für Führungskräfte gibt es vielfältige Unterstützung zu **Führung auf Distanz oder in hybriden Modellen**, darunter Führungskräftetraining, individuelle Coachings, Austauschformate unter Führungskräften, Intranet-Beiträge etc.

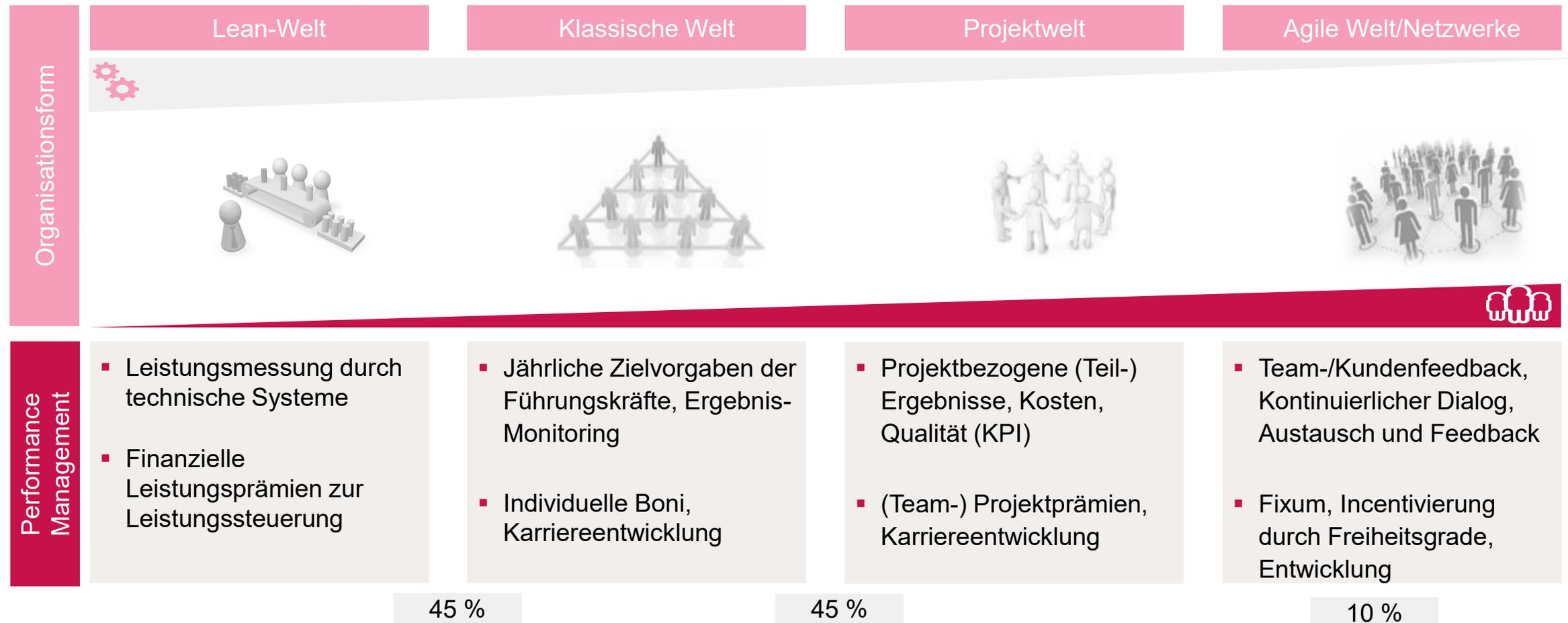
A blurred photograph of a modern office hallway with large windows and people walking. The image is used as a background for the text.

Agile Steuerungssysteme

Wie müssen Steuerungssysteme gestaltet werden, damit sie agile Zusammenarbeit im Team unterstützen?

Steuerung im Kontext von Leistung und Anerkennung – verschiedene Arbeitswelten existieren in Organisationen parallel

Kein Performance Management nach dem Prinzip „One size fits all“



Bei der Neuausrichtung der Steuerungssysteme sind aktuelle Trends und innovative Instrumente zu berücksichtigen

Markttrends – Überblick

Steuerung

- **Selbststeuerung von Teams**
- Volle Transparenz über Ziele und Maßnahmen
- Starker Bottom Up Fokus
- **OKRs, SCRUM**, agile Sprints, Backlog

Kompetenz- und Leistungsbeurteilung; Feedback

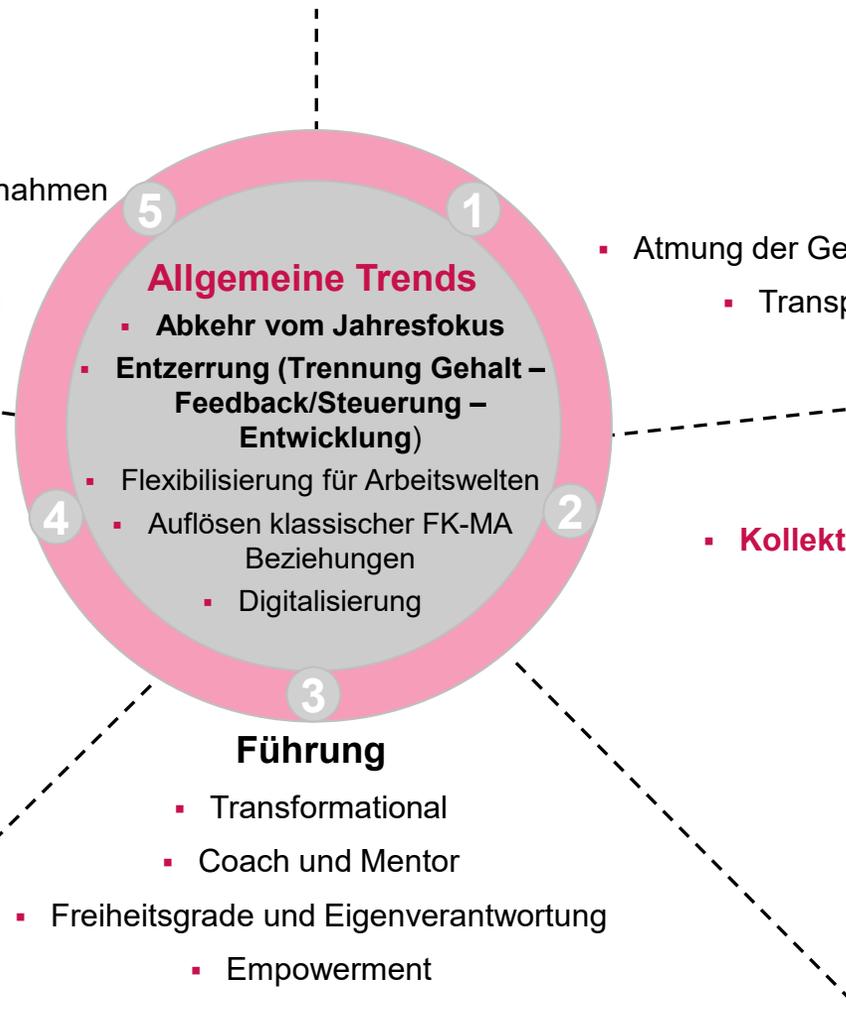
- Dialog statt Top Down, unmittelbares und regelmäßiges Feedback
- **Entwicklungsorientiert (kein Rückspiegel) und positiv formuliert (nicht sanktionierend)**
- Unterjährig mehrdimensional (360°) und Peer-to-Peer Feedback
- Digital unterstützt (Feedback App, Kudo Punkte)

Vergütungssystematik

- **Fokus auf Fixum und Markt**
- Skill- und kompetenzorientiert
- Atmung der Gesamtpakete über kollektiven Erfolg
- Transparenz und demokratische Ansätze

Variable Vergütung

- **Kollektivierung und stärkere Quantifizierung (Team- und Unternehmenserfolg)**
 - **Spot Boni & Peer-to-Peer**
- Projektprämien und Topflösungen
 - Demokratische Verteilung

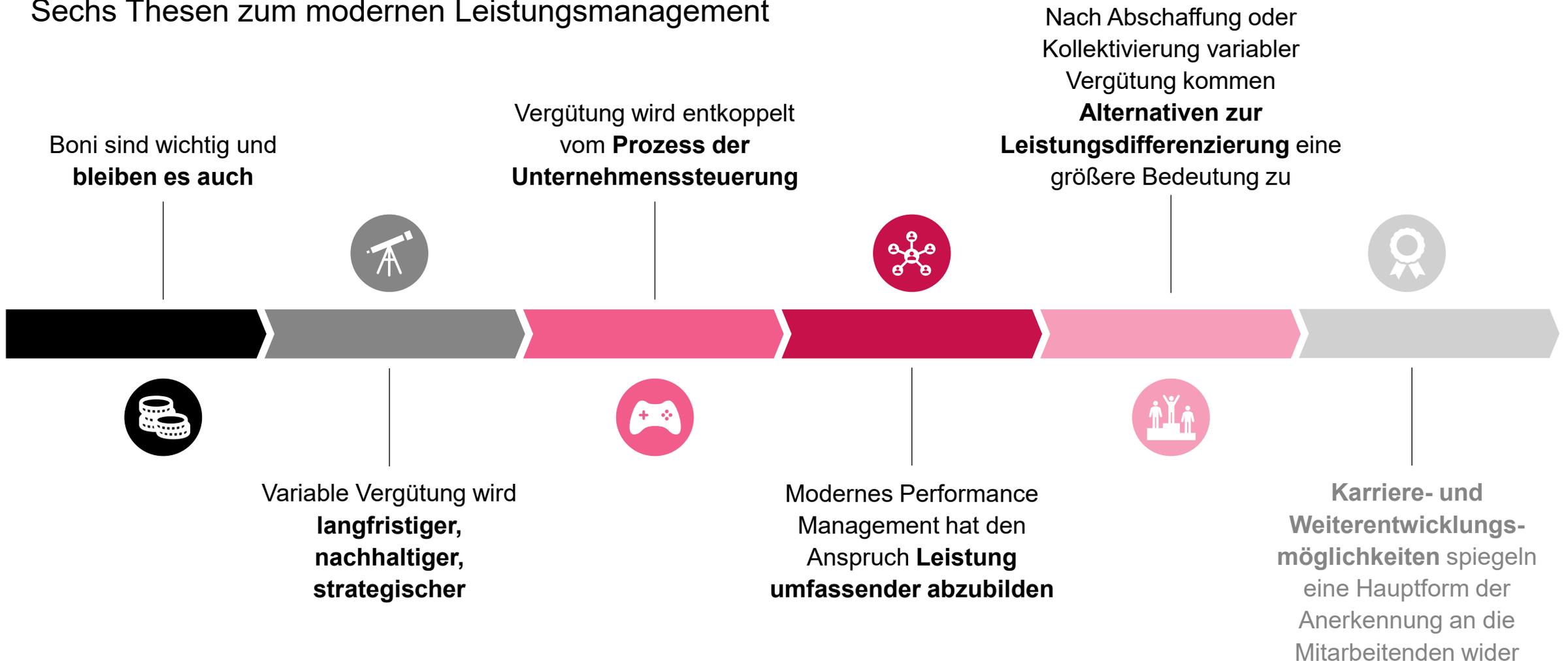


Führung

- Transformational
- Coach und Mentor
- Freiheitsgrade und Eigenverantwortung
- Empowerment

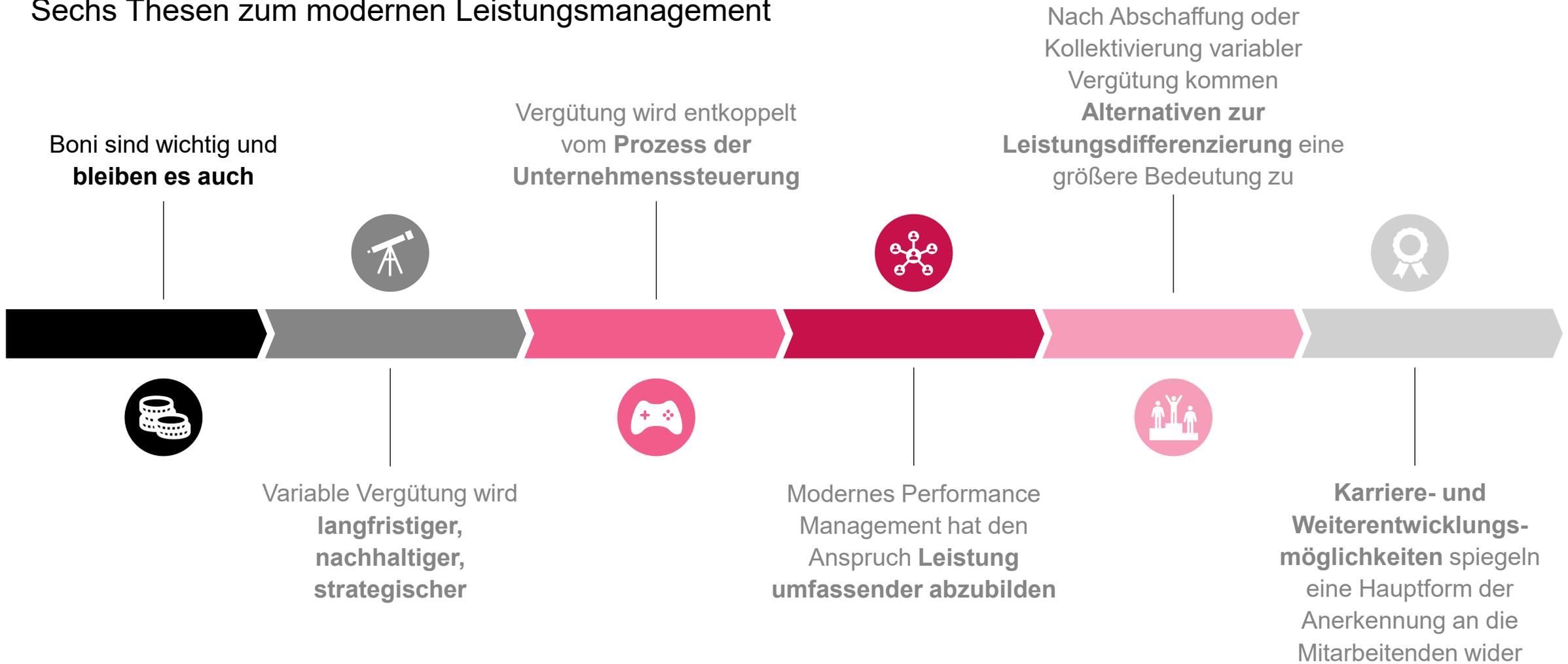
Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



Der Bonus bleibt! Atmende Vergütung hat nicht an Bedeutung verloren – aber die Struktur verändert sich

Gemeinsame Erfolge statt Einzelkämpfertum stehen im Fokus der Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme

- Der Anteil der **kurzfristigen variablen Vergütung** am Gesamtgehalt ist in den letzten Jahren in vielen Unternehmen stabil geblieben.
- Die Belohnung individueller Leistungen hat nach wie vor eine hohe Bedeutung.
- Gleichzeitig steigt die Bedeutung kollektiver Leistungsbeiträge im Zielportfolio.

Zwei Drittel

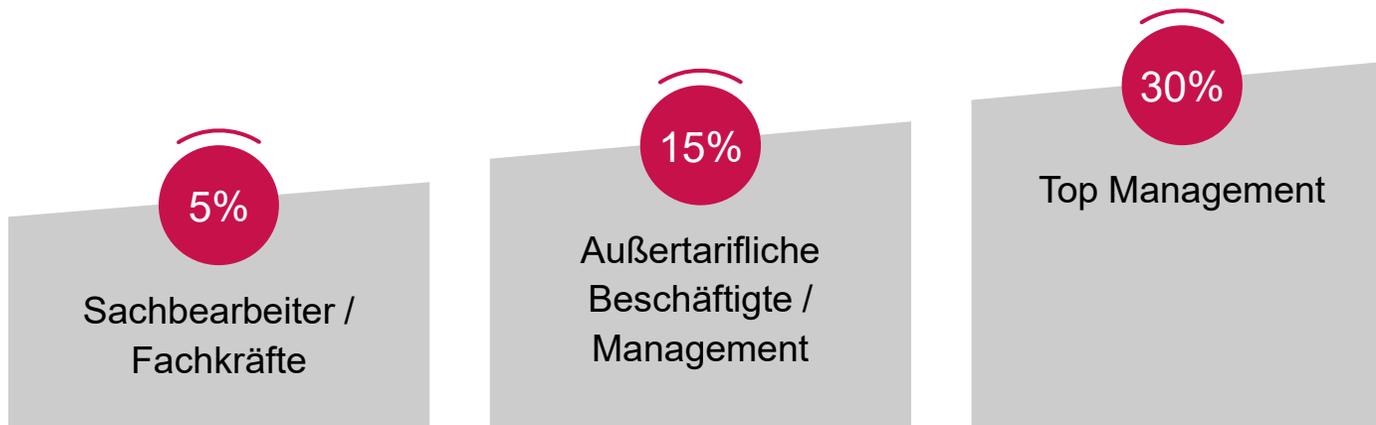
der Unternehmen belohnen mit ihrer variablen Vergütung

kollektive Leistungen

(z. B. auf Team- oder Unternehmensebene).

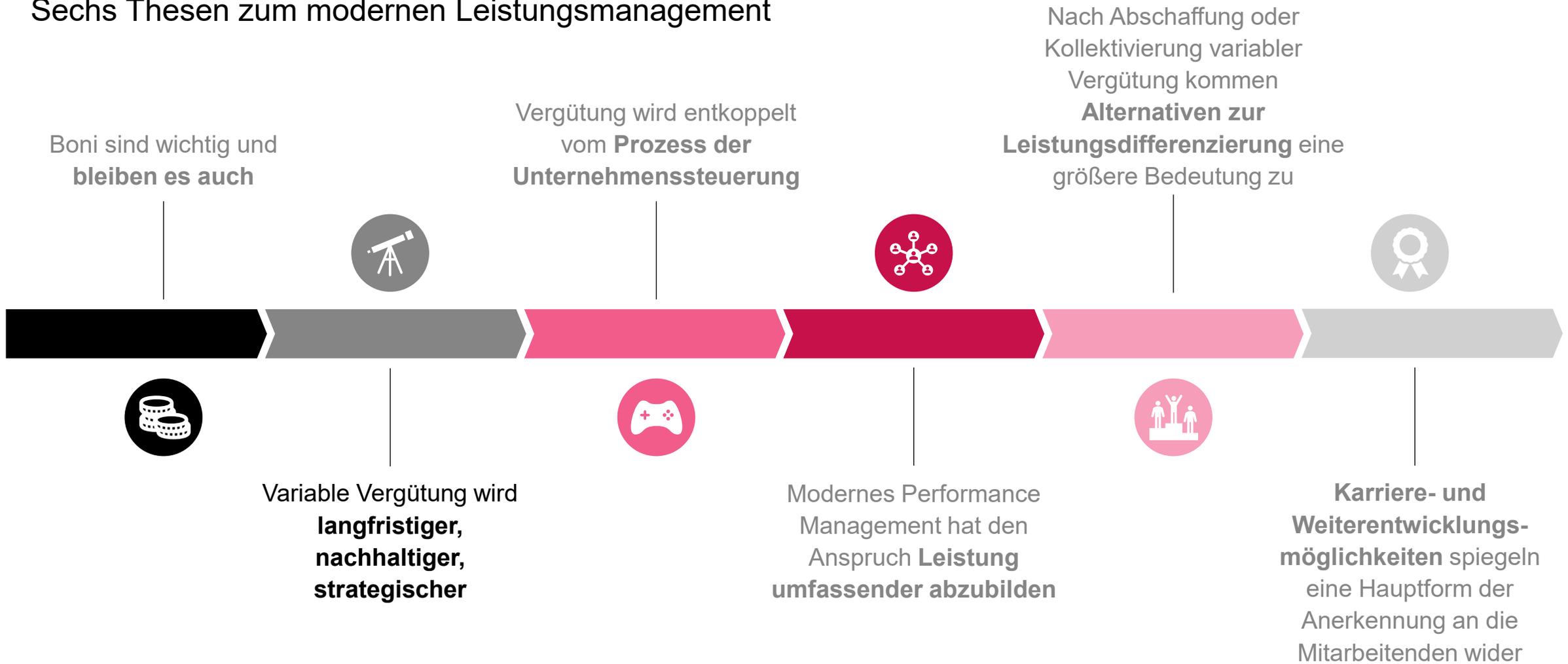
Dieser Wert hat sich in den letzten Jahren

verdoppelt.



Agile Steuerung und Anerkennung

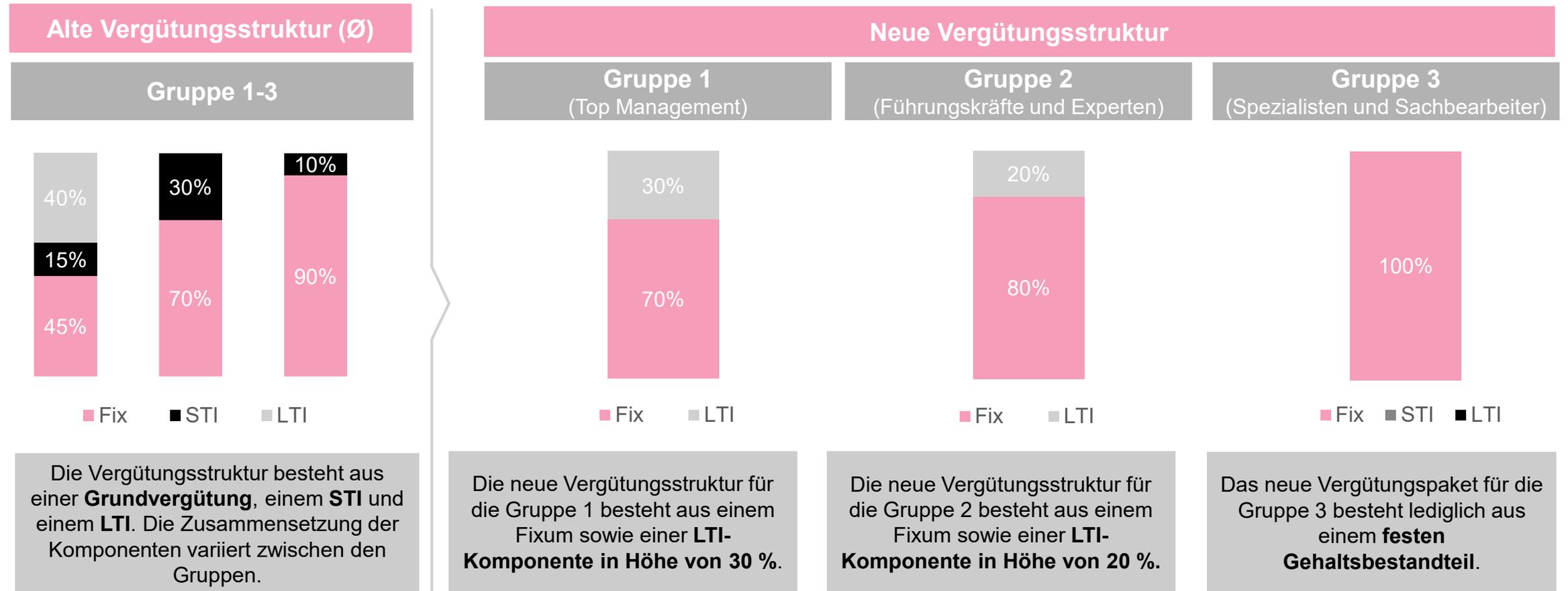
Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



Kollektivierung in der Vergütung - Unternehmen setzen zunehmend auf langfristige Komponenten auch außerhalb des Top Management

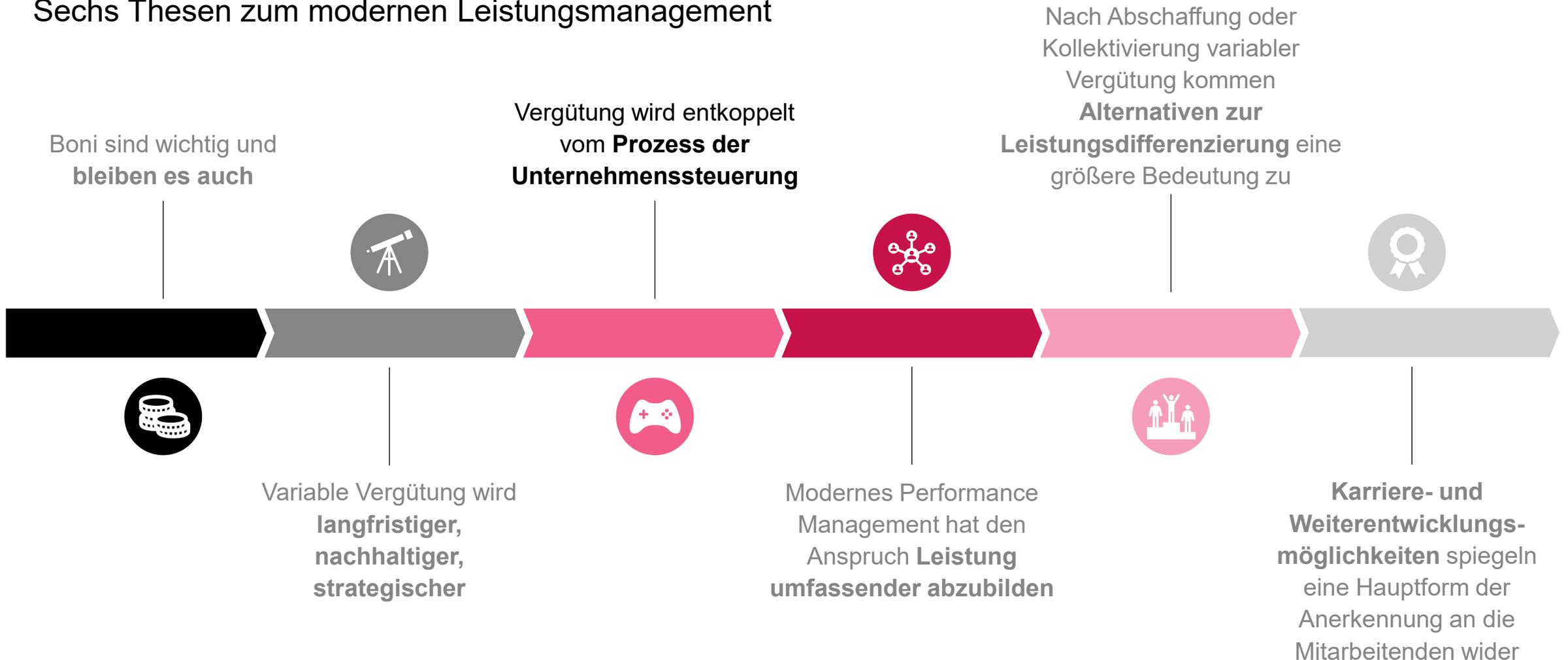
Projektbeispiel: LTI als einzige variable Vergütungskomponente

Projektbeispiel

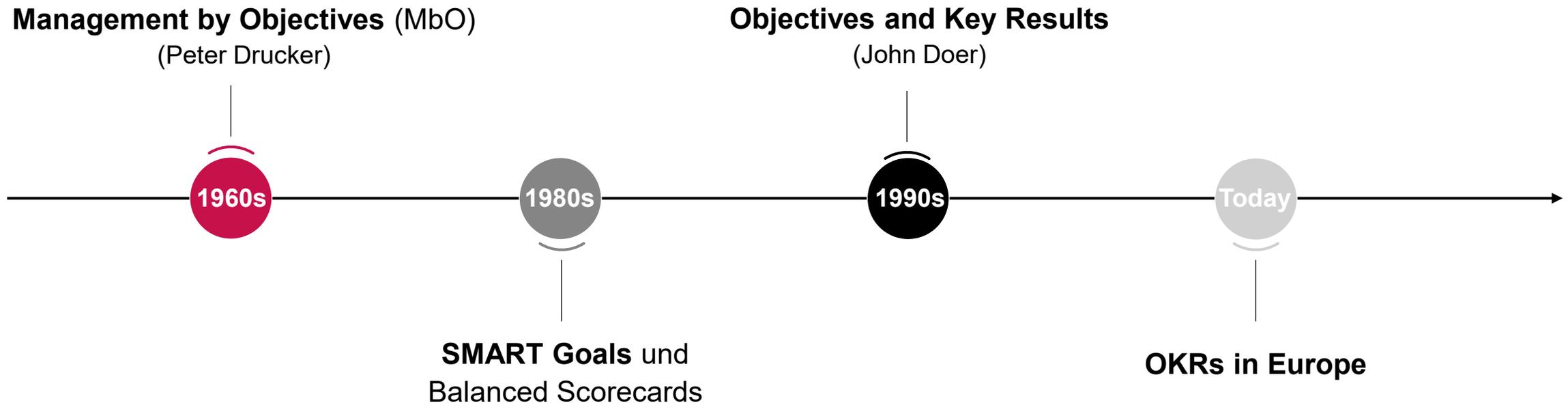


Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



Von der direkten Verbindung von Zielerreichung und Vergütung zur Trennung der Aufgabensteuerung von der Leistungskonsequenz



Neben einer Erfolgsbeteiligung sollen besondere Leistungen durch eine Leistungsprämie und einen Peer-to-Peer-Bonus honoriert werden

Projektbeispiel zur Umstellung

Projektbeispiel

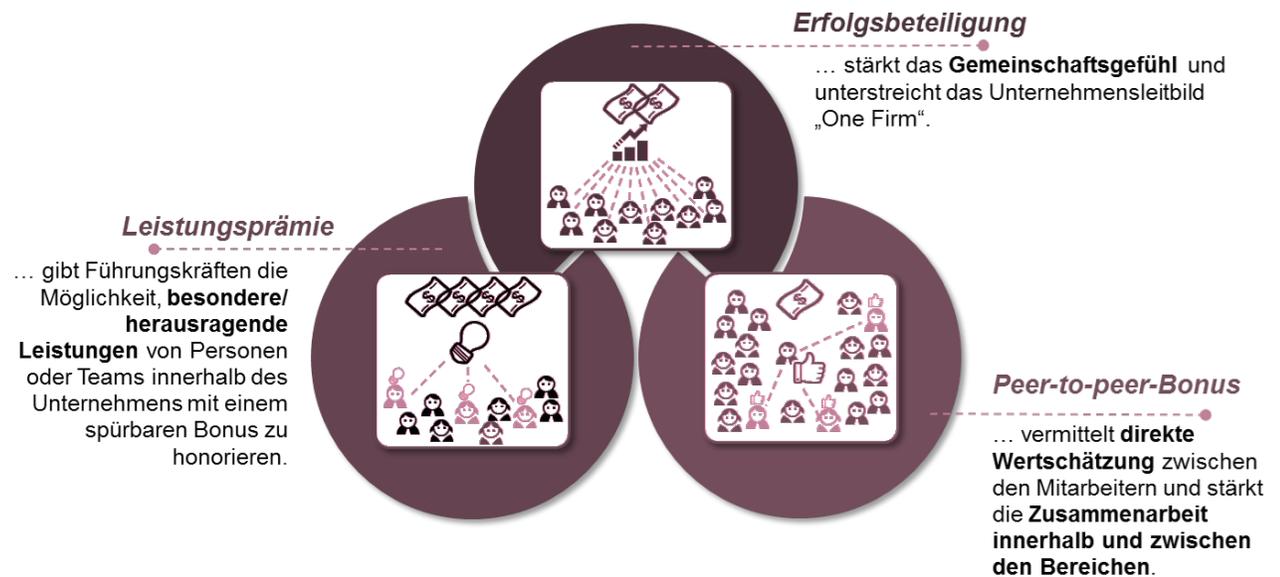
Projektansatz

- In der Marktpraxis nehmen kollektive Komponenten im Bonusmix zu
- Es besteht der Bedarf nach Alternativen zur Anerkennung individueller Leistung
- Gezielte Leistungsprämien/Spot Boni oder Peer-to-Peer-Boni sind praktizierte Ansätze
- Im Projekt wird eine Ausrichtung der variablen Vergütung angestrebt, die ...
 - ... Teamorientierung und unternehmerisches Denken stärken kann
 - ... umsetzbare neue Wege von Anerkennung eröffnet
 - ... Anerkennung für individuelle Leistung weiterhin ermöglicht
 - ... die gewünschte Feedbackfrequenz und Anerkennungskultur stimuliert
 - ... sich gut überführen lässt



Leistung honorieren, Entwicklung fördern

Anwendungsbeispiel

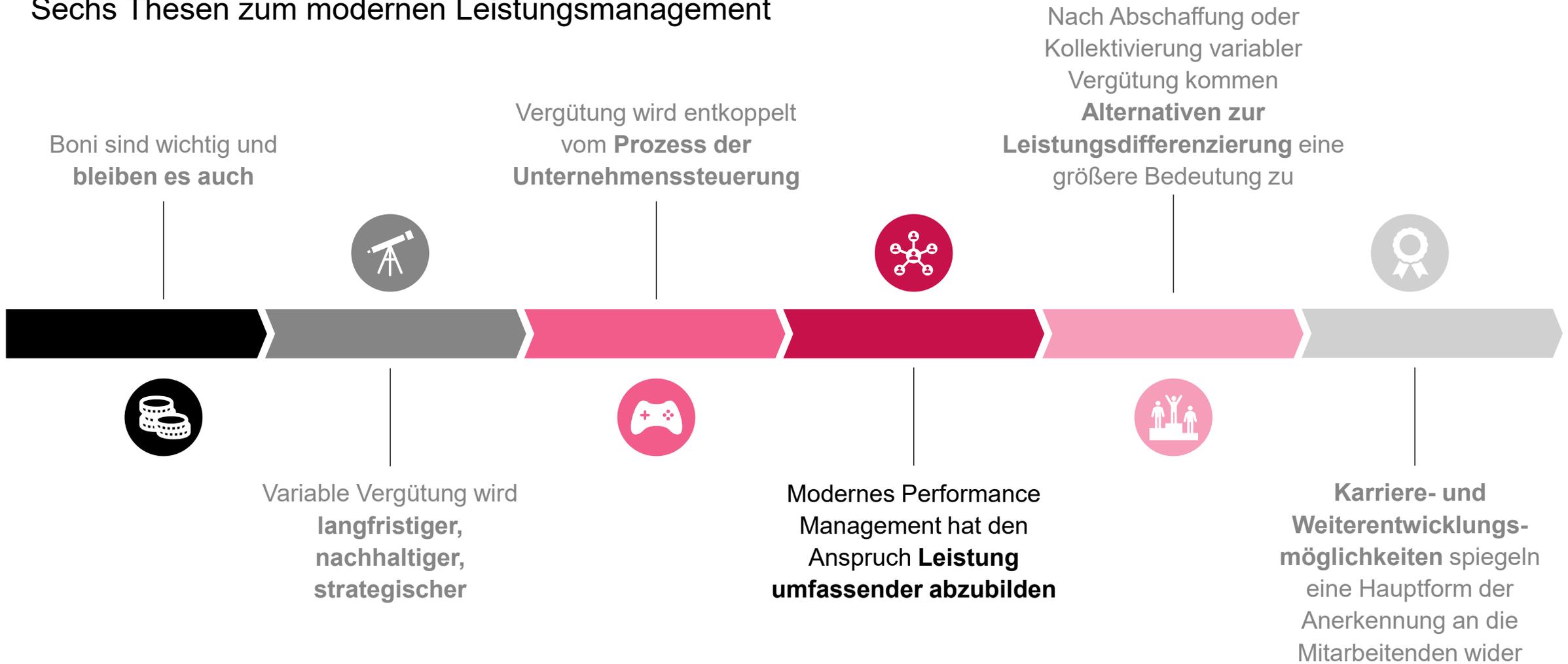


Im vorliegenden Beispiel wurden

- Teile der individuellen variablen Vergütung in eine **kollektive Erfolgsbeteiligung** überführt
- Eine **Beschränkung** der variablen **Leistungsprämie** auf 30 % der Mitarbeiter vollzogen
- **Besonders/herausragende Leistungen** durch die Leistungsprämie honoriert
- **Anerkennungen** durch einen Peer-to-Peer Bonus in Höhe von ca. 100 € **stimuliert**

Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



Eine personenfokussierte Beschreibung von Rollen anhand von Kompetenzen und Skills - ganzheitliche Betrachtung von Leistung

Ganzheitliche Betrachtung von Leistung in Rollen

Rolle	Projektleiter Unternehmensentwicklung
Erfahrungsklasse	Senior

Projektbeispiel

Kurzbeschreibung Funktion

Verantwortet und steuert größere Projekte und Initiativen zur Überführung von konzeptionellen Geschäftsmodellideen in Piloten und beinhaltet somit die End-to-End-Verantwortung für Prozesse und Produkte bis hin zur Entscheidungsreife bzgl. Marktfähigkeit.

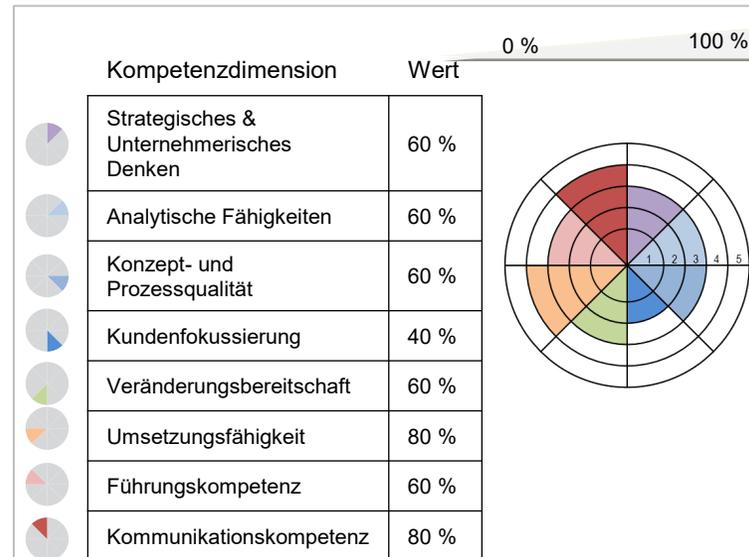
Qualifikation, Erfahrung und Fachwissen

- Qualifikation: Abgeschlossenes Hochschulstudium
- Branchenerfahrung: mehrjährige, relevante Berufserfahrung
- Fachwissen: Kenntnisse & Erfahrung in der Leitung komplexer Prozesse sowie umfassende Projektmanagementkenntnisse

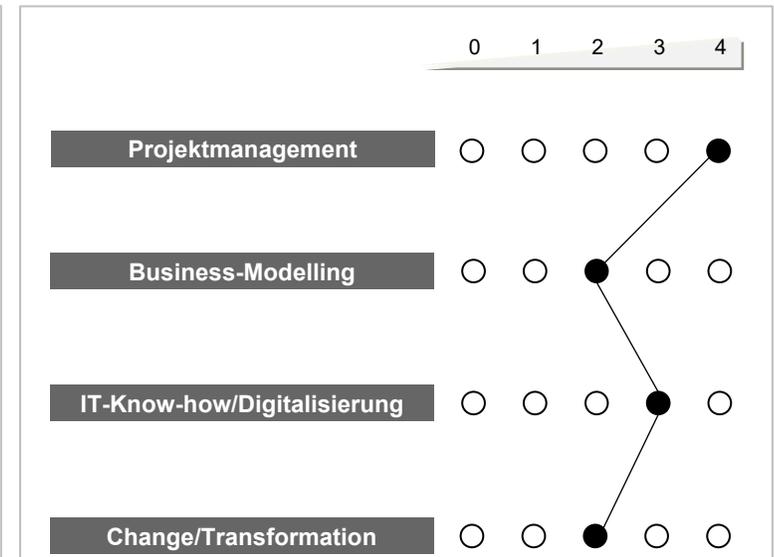
Aufgaben & Verantwortlichkeiten

- Verantwortung für die Steuerung größerer Projekte sowie die Überführung von konzeptionellen Geschäftsmodellideen in die Piloten
- Fachliche Führung & Steuerung beteiligter MA und OEs
- Temporäre Übernahme von Themen sowie optionale Weiterbegleitung der Themen in den Fachbereichen
- Verantwortung für Produkte/Prozesse (ggf. Budgetverantwortung) sowie die Ableitung von Optimierungen
- Steuerung der Aufnahme von Kundenfeedback und Berücksichtigung in der Produktentwicklung
- Verantwortung für Erstellung von Kennzahlenmodellen
- Koordination der Schnittstellen zum Vertrieb und weiteren Einheiten, Zusammenarbeit mit externen Schnittstellen
- Verantwortung über verschiedene Pilotprojekte sowie Praxiserprobungen

Kompetenzen

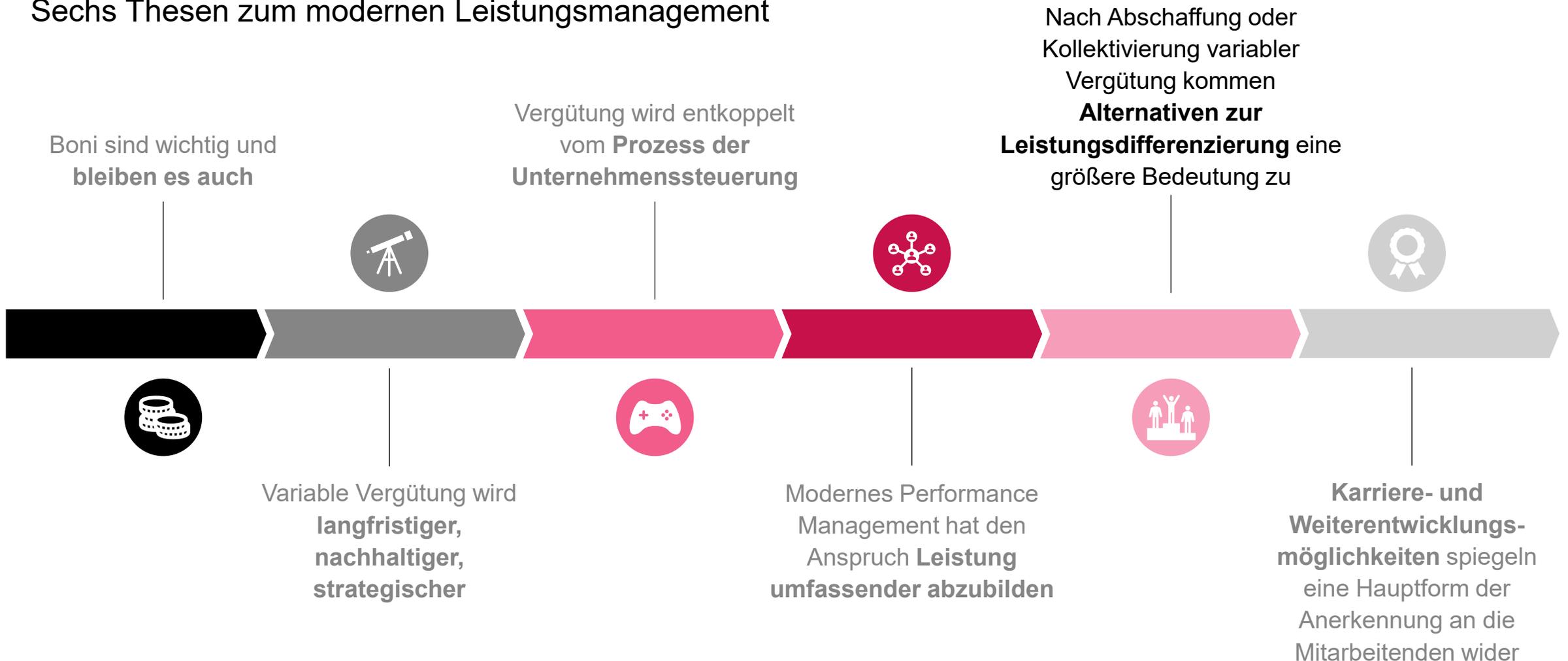


Skills



Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



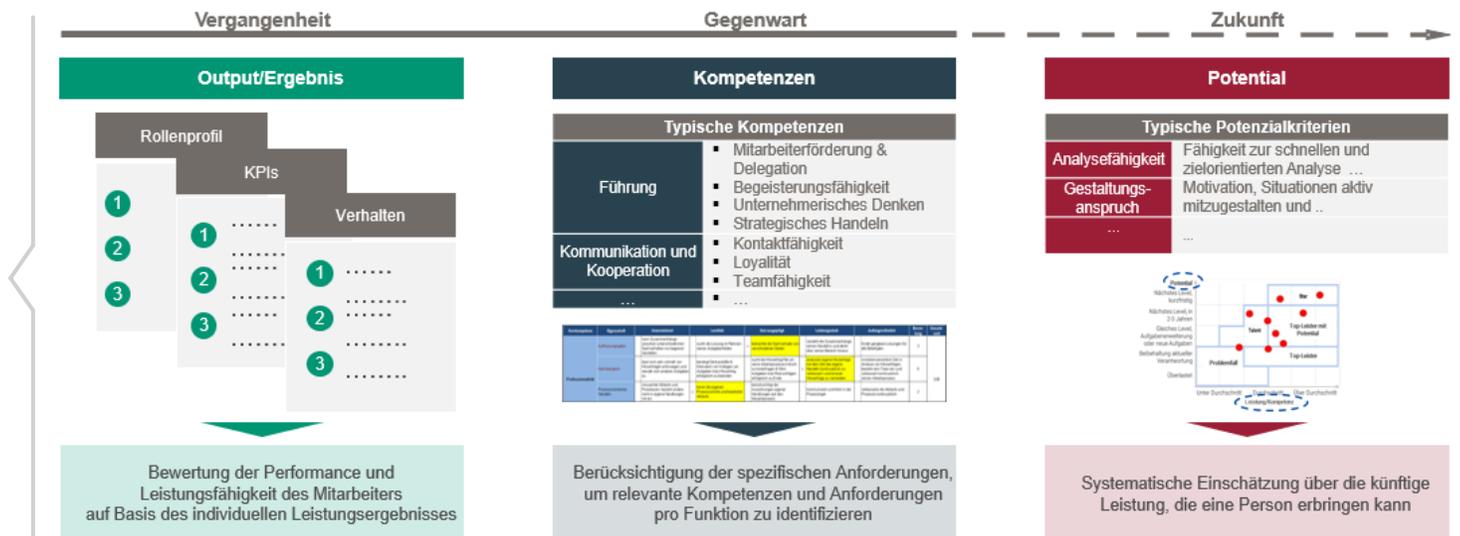
Systematisches Vergleichen oder individueller Fokus – neben klassischem Leistungsvergleich werden alternative Beurteilungsmaßstäbe diskutiert

Alternativen zum klassischen Performance Rating



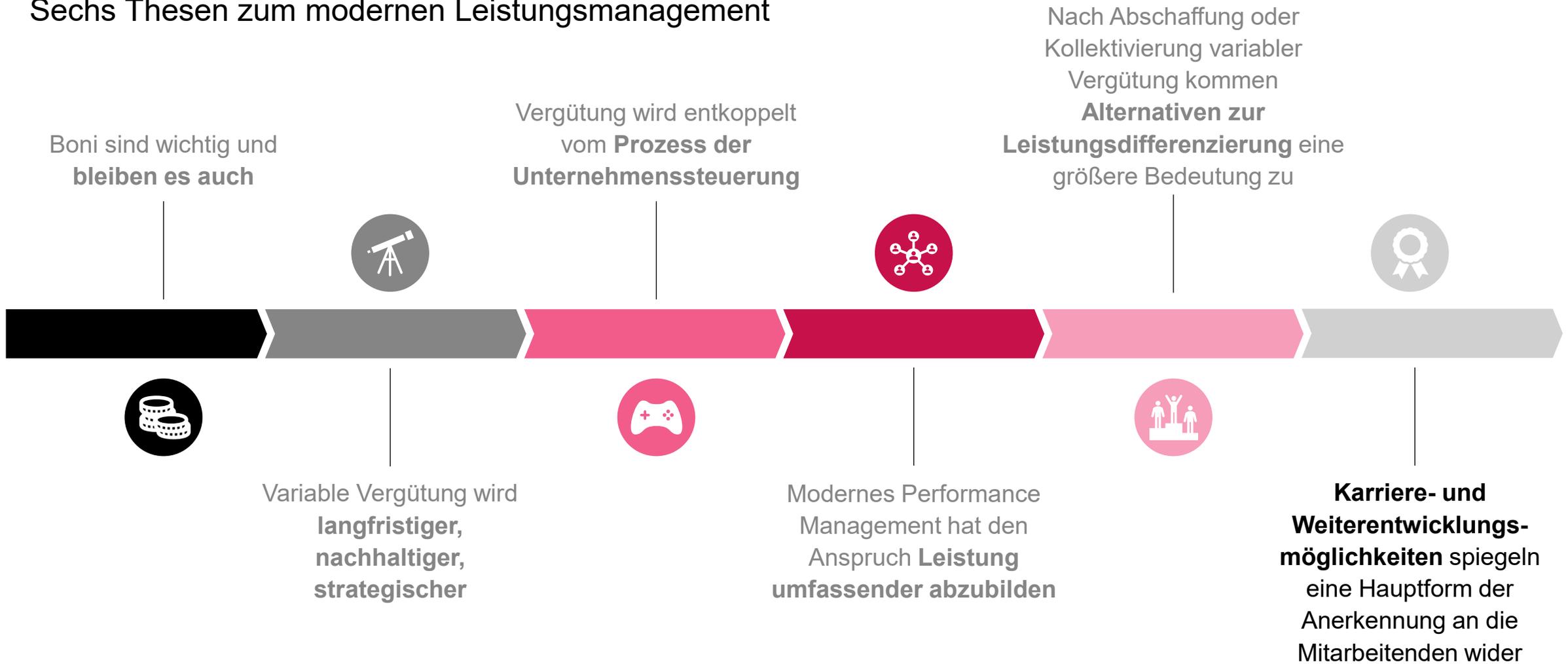
- Im Rahmen von **Rollenprofilen** quantifizierbare Stufenausprägungen oder Rollenanforderungen erleichtern den Vergleich der Beurteilten
- Neben dem Leistungsergebnis kann die Beurteilung von **Kompetenzen und Potenzial** zu einem weiter differenzierten Bild beitragen

- Braucht es den Vergleich überhaupt noch?
- Grundsatzentscheidung:** Systematischer Vergleich oder Fokus auf den individuellen Mitarbeiter und Ableitung von Maßnahmen
- Pro individuell:** Ganzheitliche Sichtweise und bedarfsgerechte Maßnahmen
- Contra individuell:** Fehlende Transparenz und Vergleichbarkeit



Agile Steuerung und Anerkennung

Sechs Thesen zum modernen Leistungsmanagement



(Multi-)Rollen sind in der Regel keine Stellen (Positionen) im Organigramm eines Unternehmens

Es sind (Multi-)Verantwortlichkeiten ähnlichen Charakters, die auf Zeit übernommen werden



Sinnhafte Rollenbewertungen, die Multirollen angemessen wiedergeben und für das Gehaltsmanagement nutzbar machen

Begleitende Fragen:

- In welchen Organisationsbereichen finden sich häufig Mehrfachrollen?
- Wie sind Mehrfachrollen ausgeprägt (Doppel-, multiple Verantwortungen)?
- Wie lassen typischen „Mehrfachrollen“ beschreiben?
- Welche Bewertungsgrundsätze gelten bei Mehrfachrollen?
- Wie werden Mehrfachrollen im Job-Level-Systemen abgebildet?
- Wie wird die Wahrnehmung von Mehrfachrollen inhaltlich abgebildet?

Fluktuierende Verantwortung in der Vergütung berücksichtigen

Projektbeispiel 2: Job- und Vergütungsarchitektur für klassische und agile Strukturen

Projektbeispiel



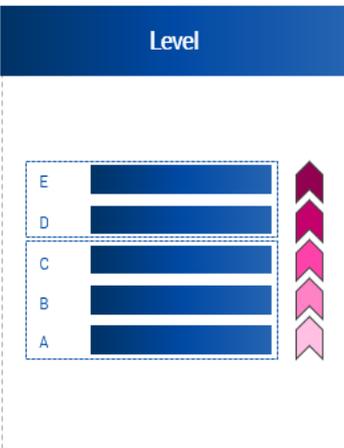
- Innovationcenter eines Konzerns im technischen Produktionsumfeld



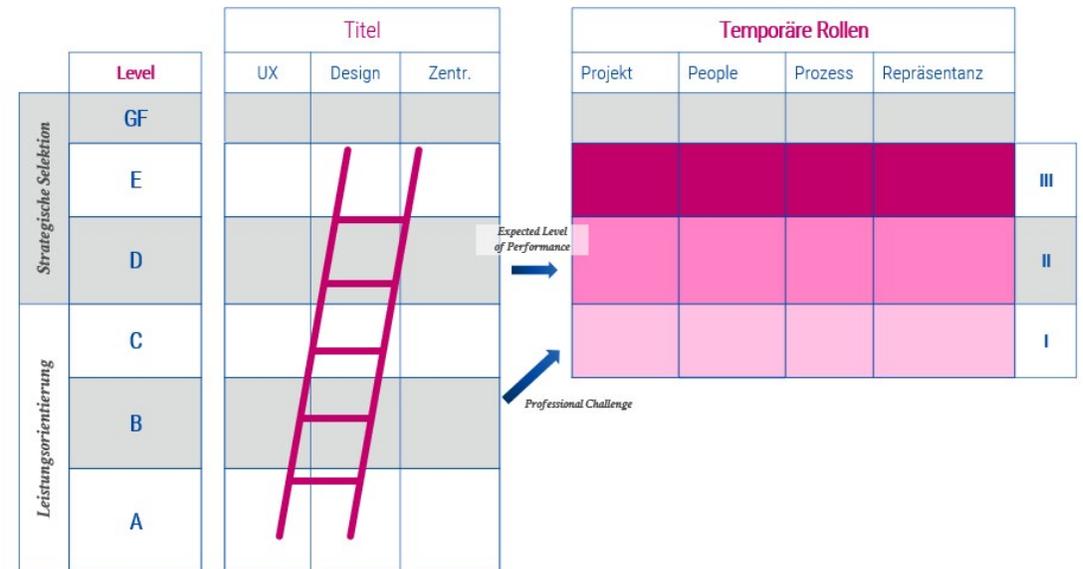
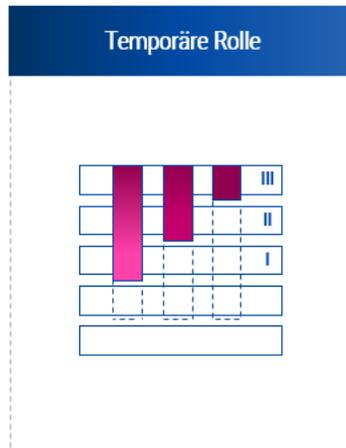
- Koexistenz von klassischen und agilen Strukturen
- Neue strukturgebende Managementsysteme benötigt

Kernelemente der Karriere- und Entwicklungslandschaft

Erfahrung, Qualifikation, Komplexität der Aufgaben und Entscheidungsspielraum



Umfang der Zusatzverantwortung, Grad der Herausforderung



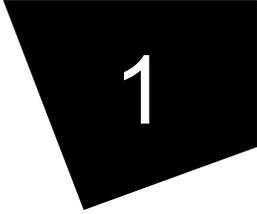
A blurred photograph of a modern office hallway with large windows and people walking. The image is used as a background for the title text.

Performance aus arbeitsrechtlicher Sicht

Beschäftigungsbedingungen

Tarifbindung

Bei Bestehen von Tarifbindung können Vergütungssysteme nur im Einklang mit den dortigen Regularien verändert werden. Das betrifft neben der Vergütung insbesondere auch die Arbeitszeit.



1



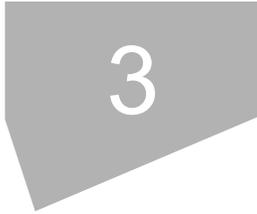
2

Beteiligungsrechte des Betriebsrats:

Die Vergütungsordnung kann mitbestimmt sein, § 87 Abs. 1 Nr. 10 u. 11 BetrVG.

Arbeitsvertrag

- Allgemeine Geschäftsbedingungen
- Günstigkeitsprinzip



3

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG

Grundsatz

Es besteht ein Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird.

1

2

Inhaltliche Reichweite:

Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf die Ausgestaltung der mobilen Arbeit, also das „wie“. Das „ob“ der mobilen Arbeit gehört zum mitbestimmungsfreien Arbeitsverhalten.

Praktische Schwierigkeit:

- Ankertag
- Ort der mobilen Arbeit
- Bestehende Vereinbarungen

3

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

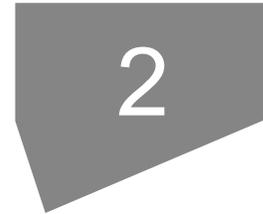
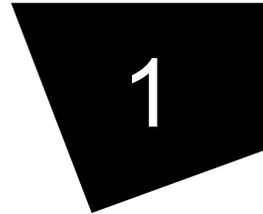
Grundsatz

Die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers zu überwachen, unterfallen dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, die Intention des Arbeitgebers ist unerheblich. Inhaltliche Beschränkungen, etwa nach der Erheblichkeit, bestehen nicht.

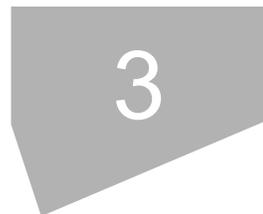
Initiativrecht nach Auffassung des LAG Hamm

7 TaBV 79/20: Aus der historischen Gesetzesauslegung folgt, dass ein Initiativrecht besteht.

Konsequenz: Initiativrecht ausübbar, Einigungsstelle zuständig



Initiativrecht nach Auffassung des BAG
1 ABR 97/88: Das Initiativrecht des Betriebsrats hinsichtlich des Mitbestimmungstatbestandes nach § 87 Abs 1 Nr 6 BetrVG hat nicht zum Inhalt, dass der Betriebsrat auch die Einführung einer technischen Kontrolleinrichtung verlangen kann.



Konsequenzen
Nach der Rechtsprechung des BAG sind alle gängigen Systeme zur Organisation dezentralen Arbeitens technische Kontrolleinrichtungen. Folgt man dem LAG Hamm, so wäre im Zweifelsfall in einem Einigungsstellenverfahren darüber zu befinden, welche Systeme einzusetzen sind.

A blurred photograph of a modern office hallway with large windows. Several businesswomen in professional attire are walking away from the camera. The image has a soft, out-of-focus quality.

Performance Messung aus datenschutzrechtlicher Sicht

Performance Messung – Was ist das?

Ein Performance-Measurement-System oder Kennzahlensystem ist ein System, das dazu dient, Maßnahmen im Bereich des „Performance Measurement“ auf der Basis von Kennzahlen durchzuführen. Performance-Measurement ist ein Prozess, in dessen Rahmen Informationen im Hinblick auf die Performance von Individuen, Gruppen, Organisationen, Systemen oder Komponenten gesammelt, analysiert und dargestellt werden.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Performance-Measurement-System>

Beispiele für Performance Measurement Systeme

- Anwesenheitslisten in Excel-Datei (BAG, Beschluss vom 23.20.2018 – Az. 1 ABN 36/18) → Ziel: Überwachung der Arbeitszeiten
- Status im Instantmessenger (z.B. Slack, Teams, o.ä.) → Ziel: Überwachung der Arbeitszeiten
- Kassendaten und Videoaufzeichnungen → Ziel: Vermeidung von Straftaten
- GPS-Systeme in Fahrzeugflotte → Ziel: Schutz von Fahrzeit und Mitarbeitern, Überwachung
- Callcenter-Software → Ziel: Qualitätssicherung, Kundenzufriedenheit und Compliance
- Process Mining & Task Mining (z.B. Celonis, Microsoft Workplace Analytics) → Umfassende Auswertung des Mitarbeiterverhaltens durch zahlreiche Logfiles und Metadaten



https://crackedlabs.org/dl/CrackedLabs_Christl_UeberwachungKontrolleArbeitsplatz.pdf

Datenschutzrechtliche Grundsätze

Mitbestimmung

§ 87 (1) Nr. 6
BetrVG

Paul fragen!



Personenbezogene Daten

Art. 4 Nr. 1
DS-GVO

- direkt oder indirekt identifizierbar
- Anonymisierung



Zweckänderung

Art. 6 (4)
DS-GVO

- Kompatibilität mit ursprünglichem Zweck
- keine Vorratsdatenspeicherung



Rechtsgrundlage

Art. 6 (1)
DS-GVO

- Arbeitsverhältnis (§ 26 BDSG)
- Rechtspflicht
- Interessenabwägung
- Betriebsvereinbarung

Ihre Ansprechpartner



Inge Baurmann

Director bei Kienbaum

Berlin
T +49 174 33 272 82
Inge.Baurmann@kienbaum.de



Christian Kuß, LL.M.

**Rechtsanwalt,
Partner bei Luther**

Köln
T +49 221 9937 25686
christian.kuss@luther-lawfirm.com



Paul Schreiner

**Rechtsanwalt,
Partner bei Luther**

Essen
T + 49 201 9220 11691
paul.schreiner@luther-lawfirm.com



Hans-Carl (Carlos) von Hülsen

Senior Manager bei Kienbaum

Köln
T + 49 172 9290007
hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

A blurred, high-angle photograph of a modern office hallway. Several people in business attire are walking away from the camera. The scene is brightly lit, with large windows on the left side. A semi-transparent white rectangular box is overlaid in the center of the image, containing the text 'Ihre Fragen' in a bold, red, sans-serif font.

Ihre Fragen

A blurred photograph of a modern office hallway. Several businesswomen in professional attire are walking away from the camera. The image has a soft, out-of-focus quality. A semi-transparent white rectangular box is centered over the image, containing the text 'Vielen Dank!' in a bold, red, sans-serif font.

Vielen Dank!



1. Accenture (2021). The future of work: A hybrid work model. Online abgerufen: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>
2. Barmer (2020). Social Health @ Work. Online abgerufen: <https://www.barmer.de/blob/276178/ea66685b839e7aded009101aa7ba7641/data/dl-studie-social-health-work.pdf>
3. Capgemini (2020). The Future of Work - From remote to hybrid. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/The-Future-of-Work_Final.pdf
4. Gartner (2021). Redesigning Work for a Hybrid Future. Online abgerufen: <https://www.gartner.com/en/insights/future-of-work>
5. Kienbaum (2020). Brave New Work. Online abgerufen: <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/Whitepaper-Brave-New-Work.pdf>
6. Kienbaum (2021). Remote Leadership und fehlendes Feedback. Online abgerufen: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/02/Whitepaper_Remote_Leadership_Fehlendes_Feedback.pdf
7. Microsoft (2021). The Next Great Disruption is Hybrid Work - Are We Ready? <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
8. PWC (2021). It's time to reimagine where and how work will get done - PwC's US Remote Work Survey. Online abgerufen: https://www.pwc.com/us/remotework?WT.mc_id=CT10-PL102-DM2-TR1-LS3-ND30-PR4-CN_ViewpointHighlights-
9. PWC (2020). Weniger Büroflächen: Homeoffice-Trend kann sich für viele Unternehmen langfristig lohnen. Online abgerufen: <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2020/weniger-bueroelaechen-homeoffice-trend-kann-sich-fur-viele-unternehmen-langfristig-lohnen.html>
10. Universität St. Gallen (2021). Hybrid Work Compass; Navigating the futur of how we work. Online abgerufen: <https://www.unisg.ch/de/wissen/newsroom/aktuell/rssnews/forschung-lehre/2021/september/hybrid-work-compass-13september2021>