

Jahresgespräche mit kritischen Mitarbeitern

Planung und Durchführung S. 20

Gesellschafter-Geschäftsführer

Rechtsprechung zur sozialrechtlichen Einordnung S. 24

Das Arbeitszeugnis

Bedeutung, Anspruch und Rechtsfolgen S. 32



Mobile Arbeit im In- und Ausland



© HUSS-MEDIEN GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit einiger Zeit schränken Unternehmen zunehmend die Möglichkeit ein, mobil oder aus dem Homeoffice zu arbeiten, zuletzt bspw. der Versandhändler Otto und die Deutsche Bank. Kritik an solchen „Return to office“-Bestrebungen kommt naturgemäß insbesondere von Gewerkschaften und Beschäftigten. Denn für letztere ist die Flexibilität, die mobile Arbeit und Homeoffice mit sich bringen, ein zentrales Element moderner Arbeitsmodelle. So präferieren deutsche Arbeitnehmer ganz überwiegend hybrides Arbeiten und wünschen sich im Schnitt zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche (vgl. Konstanzer Homeoffice-Studie, Stand April 2024).

Auf Seite der Arbeitgeber kommt hierbei u. a. der anhaltende Mangel an Arbeitskräften zum Tragen, da sich durch das Angebot flexibler Arbeitsmodelle Chancen in den Bereichen Mitarbeitergewinnung und Employer Branding eröffnen.

Dennoch sollten Unternehmen auch etwaige Risiken im Blick haben und bereits im Vorfeld Regelungen treffen und Strategien entwickeln.

Im Titelthema dieser Ausgabe lesen Sie, welche Fehler bei der Umsetzung mobiler Arbeit im In- und Ausland häufig auftreten und wie diese vermieden werden können.

Einen Überblick darüber, welche Arbeitsbedingungen und sonstige Kriterien für Arbeitnehmer bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber ausschlaggebend sind, lesen Sie ab S. 46.

Vor welchen Herausforderungen Manager durch diese neuen Anforderungen, aber auch das Selbstverständnis der Generation Z in Bezug auf ihre Wertvorstellungen sowie den Umgang mit KI stehen, zeigen wir unter dem Titel „Moderne Führungsmethoden“ ab S. 38.

Anne Politz, Redakteurin

PUBLIZISTISCHER BEIRAT

Prof. Dr. Frank Maschmann, Sprecher des Beirats, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht, Universität Regensburg und Karls-Universität Prag | **Dr. Deniz C. Akitürk**, Rheinmetall AG, Senior Vice President Special Projects, Düsseldorf | **Dorit Engel**, Deutsche Bank AG, Senior Counsel Employment Law/Director, Frankfurt am Main | **Michael Fritz**, Vorstand Personal der DB Cargo AG in Mainz | **Valerie Holsboer**, ehem. Bundesagentur für Arbeit, Vorstand Ressourcen, Nürnberg | **Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka**, Universität Passau und Karls-Universität Prag | **Dr. Philipp Klarmann**, SAP SE, Chief Legal Counsel – Integrated Regulatory Office, Walldorf | **Dr. Jan Lessner-Sturm**, Metro AG, Director Labour Relations Germany & Labour Law, Düsseldorf | **Nils Meurer**, Leiter Personalmanagement, Grundsatz, Vergütung und Arbeitsrecht, Talanx Versicherungen, Hannover | **Sascha Pessinger**, Richter am Bundesarbeitsgericht, Erfurt | **Dirk Pollert**, Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V., Hauptgeschäftsführer, Frankfurt am Main | **Dr. Andreas Richert**, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Leiter Arbeitsrecht und Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh | **Mark Rüther**, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Leiter Tarifwesen, Bad Honnef | **Dr. Uwe Schirmer**, Robert Bosch GmbH, Leitender Direktor a. D., Stuttgart | **Ingo Schöllmann**, Arbeitgeberverband für Telekommunikation und IT e. V., Hauptgeschäftsführer, Bonn | **Prof. Dr. Rainer Sieg**, Rechtsanwalt, Honorarprofessor, Universität Passau | **Sven Spieler**, Personalleiter, Roche Diagnostics GmbH, Mannheim und Penzberg | **Prof. Dr. Thomas Steger**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Organisation, Universität Regensburg | **Hans Peter Viethen**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ministerialdirektor a. D., Bonn und Berlin | **Boris Wein**, Geschäftsführer Tarif- und Arbeitsmarktpolitik, Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e. V.

huss

HUSS-MEDIEN GmbH | 10400 Berlin

Redaktion: Telefon 030 42151-445 | Anzeigen: Telefon 030 42151-238 | Leserservice: Telefon 030 42151-325 | www.leserservice.hussmedien.de | www.arbeit-und-arbeitsrecht.de

Kurz gefragt

Wie machen sich Unternehmen zukunftsfit?

Die Zeiten berechenbarer Absatzmärkte, die man planmäßig steuern und abschöpfen konnte, sind vorbei. Der digitale Umbruch, unerwartete Ereignisse und permanente Vorläufigkeit fegen fast alle vertrauten Spielregeln weg. Zukunftsbilder sind ein Ausweg aus diesem Dilemma.

Dafür können wir aus den Wirtschaftsannalen einiges lernen. So löste einst auf den Weltmeeren das Dampfschiff das Segelschiff ab. Kein einziger Hersteller von Segelschiffen meisterte diesen Technologiesprung. Im Gegenteil: Die Altein-gesessenen versuchten, der neuen Antriebskraft mit mehr Segeln Paroli zu bieten, statt die Sache ganz und gar neu anzugehen. Und das ist fast überall so. Die Glühbirne wurde nicht von einem Kerzenhersteller, das Auto nicht von einem Kut-schenbauer und das internetbasierte Bezahlen nicht von einer Bank erfunden.

Wieso das passieren kann? Der etablierte Anbieter ist Experte für eine Technologie, sagen wir Segelschiffe. In seinem Unternehmen arbeiten lauter Segelschiffbauexperten, jedoch kein einziges Talent für den Antrieb mit Dampf. Wird dieser Anbieter nun angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, was er kann. Zudem wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht einmal als solche erkennt. Ex-Siemens-CEO Joe Kaeser hat Elon Musk einst als Kiffer bezeichnet, der von Peterchens Mondfahrt träume. Doch siehe da: Längst führt Musks Firma SpaceX kommerzielle Flüge ins Weltall durch. Die dazu benötigten Trägerraketen kommen heil zur Erde zurück und sind wiederverwendbar, etwas, das nicht einmal der NASA gelang.

Die Honigtöpfe der Zukunft

Die neuen Player der Wirtschaft begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischenges-pür ergreifen sie jede Chance, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ergibt. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, höchstens ansatzweise erschließt.

Der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern

an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. „Steuerung und Regelung sind gebunden an Stabilität, an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen“, schrieb der viel zu früh verstorbene Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade, und auch: „Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren.“ Wer die Zukunft tatsächlich erreichen will, kann sich ein Zögern in diesem Kontext nicht länger leisten.

Allem voran: die Zukunft verstehen

Nur der, der die Trends der Zukunft versteht und sich mit wachsamem Optimismus zukunftsfit macht, schafft es ins Übermorgen. Natürlich kennt niemand die Zukunft. Doch wir können versuchen, ihr die Ungewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. So haben Futurologen und Zukunftsforscher mithilfe wissenschaftlicher Methoden Szenarien für eine Vielzahl von Technologien und Industrien entwickelt.

Solche Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder, die zum Nachdenken anregen sollen. Indem man sich damit befasst, springt man aus der Filterblase der eigenen Wahrnehmung und bleibt kontinuierlich an den Trendthemen. Jährliche Strategiemeetings reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind das Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen rasch Fuß fassen kann.

Trendanalysen, Online-Recherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die neue Technologien in die Welt bringen, bilden die Grundlage für die Vorausschau. Wen Sie nicht befragen: Ihre Kunden. Diese können zwar sagen, was ihnen heute fehlt, aber nicht, was sie in bspw. zehn Jahren wollen werden. Sie sind, genauso wie die meisten Führungskräfte, keine Experten für Zukunftstechnologien und können deshalb keine Prognosen abgeben.

Zukunftsbilder in zehn Schritten

Wer die Zukunft erreichen will, muss ein Bild davon haben, wer er in Zukunft sein will und was er dort tut. Doch viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Der Erfolg von gestern sagt nämlich rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Die Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern muss also sehr frühzeitig beginnen. Ein Zukunftszielbild ermöglicht fundierte Einsichten in weit vorausliegende Entwicklungen im Umfeld und Geschäftszweck des Unternehmens.

Die Verantwortlichen bekommen auf dieser Basis ein feines Gefühl für Chancen und Risiken, können rechtzeitig Anpassungen vornehmen, mit Bedacht Weichen stellen und müssen seltener auf unerwartete Ereignisse reagieren. Stehen Entscheidungen an, können sie auf „Vorgedachtes“ zurückgreifen sowie schneller und umsichtiger handeln.

Um dies in Gang zu bringen, empfehle ich folgendes Zehn-Schritte-Programm:

1. Eine Future Taskforce zusammenstellen
Stellen Sie eine Future Taskforce zusammen. Diese ist crossfunktional, interhierarchisch, genderübergreifend, interkulturell und sowohl mit erfahrenen als auch mit jungen Leuten besetzt. Am besten involvieren Sie im Vorfeld einen externen Profi, etwa einen Futurologen, der die maßgeblichen Trends mit den Teilnehmern diskutiert und die jeweiligen Szenarien mitentwickelt. Die Erfahrung zeigt, dass firmeninterne Teilnehmer unerwünschte Aspekte womöglich verharmlosen oder negieren, die erwünschten hingegen übertrieben optimistisch darstellen.

2. Die Ausgangsfrage formulieren
Gleich zu Beginn wird eine Ausgangsfrage formuliert, etwa so: „In welcher Arbeits- und Lebenswelt werden wir uns im Zukunftsjahr X befinden?“ Noch zielführender ist eine Konkretisierung. Bei einem Bauträger klingt das z. B. so: „Wie sieht die Lebenssituation Wohnen mit Blick auf Digitalisierung und Klimaaspekte in 20 Jahren in Berlin aus und welche Einflüsse werden auf Bau-träger, Hausverwaltungen und sonstige Teilnehmer am Immobilienmarkt wirken?“

3. Die Zielzeitachse bestimmen
Die zu wählende Zeitachse ist je nach Branche verschieden. Die kurzlebige Modebranche unterliegt ganz anderen Zeitzyklen als die langfristig orientierte Bauwirtschaft. In der Regel ist ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren sinnvoll.

4. Die maßgeblichen Trends erforschen
Für diesen Schritt braucht es ausreichend Zeit und eine notwendige Menge an Vorlauf. Hierbei sind besonders die Langzeittrends von Bedeutung. Ergänzend sind die branchenspezifischen Trends zu betrachten. Wie Sie diese finden? Namhafte Consulting-Firmen, führende Futurologen und Zukunftsforschungsinstitute haben mithilfe wissenschaftlicher Methoden und computergestützter Simulationen Szenarien für eine Vielzahl von Industrien, Märkten und Lebenssituationen entwickelt, die teils kostenlos auf deren Webseiten abrufbar sind. Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle

von Interesse, der u. a. den Reifegrad einer jeweiligen Technologie zeigt. Online-Recherchen, Einblicke in fortschrittliche andere Branchen, Videos, Podcasts und Interviews mit Zukunftsexperten ergänzen die Analyse.

5. Veränderungskräfte identifizieren

Hierzu betrachten wir die maßgeblichen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Einflüsse sowie die möglichen Triebkräfte, sog. Driving Forces, die von außen auf eine Branche und speziell auf das eigene Unternehmen langfristig einwirken können. Im Beispiel des Wohnens sind das u. a. die Demografie, der Wohnbedarf, Zu- und Abwanderung, die Einkommenslage, gesetzliche Vorschriften, Infrastruktur, Verkehr, Büro- und Gewerbeflächen, Shoppingverhalten, Energieversorgung, Wasserversorgung, Begrünung, Naturschutz, Smart City und Sicherheit.

6. Mögliche Szenarien entwickeln

Bestimmen Sie nun die Szenarien, mit denen Sie sich ausführlich befassen wollen. Ich empfehle, drei Szenarien aufzusetzen, z. B. ein Beste-aller-Welten-Szenario, ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario und ein Schlimmster-Alptraum-Szenario. Bilden Sie für jedes Szenario eine eigene Arbeitsgruppe. Wichtig: Bei der Entwicklung der Szenarien geht es um mögliche Verläufe, nicht um das für ein Unternehmen machbare. Und ja, dabei müssen wir uns auch mit Alptraum-Szenarien befassen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Zukunft wir für uns ganz sicher nicht wollen.

7. Future Personas konzipieren

Kreieren Sie für jedes Szenario eine Future Persona, die in diesem Szenario lebt. Personas sind realitätsnahe prototypische Stellvertreter einer Personengruppe. Im Zukunftsmanagement beschreibt ein Persona-Profil einen zwar fiktiven, aber dennoch charakteristischen Menschen und sein Umfeld im anvisierten Jahr. Es beschreibt typische Handlungen, Eigenschaften, Vorgehensweisen und Erwartungshaltungen.

Stellen Sie sich dazu Fragen wie: In welcher Umwelt wird die prognostizierte Person im Zukunftsjahr leben? Wie wird sie arbeiten? Wo und wie wird sie kaufen und konsumieren? Von welchen Trends wird sie beeinflusst? Was sind die vorherrschenden Themen ihrer Zeit? Von welchem gesellschaftlichen Kontext ist sie umgeben, was wird dort wichtig sein und was sorgt für soziale Akzeptanz? Was wird diese Persona begeistern und was wird sie enttäuschen? Entwickeln Sie auf dieser Basis eine lebendige Story einer Passage im künftigen Leben dieser Persona.

8. Passende Handlungsfelder fixieren

Wählen Sie in diesem Schritt aus, mit welchem der Szenarien Sie sich näher befassen wollen. Die Teilnehmer aus den nicht favorisierten Szenarien stoßen dazu, um zu bereichern oder vor potenziellen Gefahren zu warnen. Definieren Sie

dann die Handlungsfelder, die sich für Ihr Unternehmen fortan ergeben.

Unser Bauträger könnte sich dabei z. B. auf Zukunftskonzepte wie Co-Living, Co-Working, Co-Gardening und Co-Mobility konzentrieren.

9. Die Zukunftsstrategie definieren

Zunächst geht es nun um das Zukunftszielbild des Unternehmens, welche Idealpositionierung es also in dieser Zukunft haben will. Daraus wird eine Zukunftsstrategie abgeleitet. Dann werden die Etappenschritte definiert, die nötig sind, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Um nicht der Gefahr zu erliegen, die Zukunft aus der Vergangenheit und Gegenwart heraus einfach fortzuschreiben, bedienen wir uns der Retropolation, auch Backcasting oder Regnose genannt. Dabei wird, ausgehend von der beschriebenen Zukunft im Zieljahr, in festgelegten zeitlichen Schritten rückwärtsgehend abgeleitet, was jeweils bis zu einem bestimmten Zeitpunkt getan sein muss, damit die gewünschte Zukunft Wirklichkeit werden kann. Die Frage im Fall eines Fünf-Jahres-Zeitraums lautet bspw.: „Welche Maßnahmen müssen in vier, drei, zwei Jahren bzw. in einem Jahr ergriffen worden sein, wenn wir in fünf Jahren ein Zielbild X erreichen wollen?“ Oder bei einem Alptraumszenario in zehn Jahren: „Welche Maßnahmen müssen in acht, sechs, vier, zwei Jahren ergriffen worden sein, damit uns das ganz sicher nicht passiert?“

10. Umsetzungspläne initiieren

Nachdem die Handlungsfelder fixiert, Zukunftszielbild und -strategie definiert sowie die sich aus der Retropolation ergebenden Etappenschritte festgelegt sind, werden die notwendigen Umsetzungspläne entworfen. Auf diese Weise stolpern Unternehmen nicht länger durch die Umstände getrieben voran, sondern projizieren ihre Zukunft aus der Vorausschau heraus und in einem gesamtheitlichen Kontext.

Wie all das ganz genau funktioniert, erläutert die Autorin im Buch „Zukunft meistern“.

Future Canvas: alles auf einen Blick

Für die Gesamtschau lässt sich ein Future Canvas erstellen. Diese großformatige, einseitige Übersicht, auch Zukunftslandkarte genannt, macht auf einen Blick die wesentlichen Elemente Ihrer strategischen Zukunftsarbeit sichtbar. Hierauf können die einzelnen Aktivitäten und die dazugehörigen Überlegungen festgehalten und gemeinsam mit den Beteiligten bearbeitet werden. Die einzelnen Aspekte werden flexibel und regelmäßig an die fortschreitende äußere und innere Entwicklung angepasst. Die ausführlichen Details zu den einzelnen Aspekten können in einer separaten Dokumentation dargelegt werden.

Anne M. Schüller

Diplom-Betriebswirtin, Managementdenker,
Keynote-Speaker, Autorin und Businesscoach

Impressum

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de

Arbeit und Arbeitsrecht vereinigt mit Personal-Profi

huss

HUSS-MEDIEN GmbH

Ein Unternehmen der Huss-Verlagsgruppe Berlin · München

Postanschrift: 10400 Berlin

Hausanschrift: Am Friedrichshain 22 · 10407 Berlin

Telefon: 030 42151-0 · Fax: 030 42151-300

Herausgeber: Dipl.-Ing. (FH) Christoph Huss

Redaktion:

E-Mail: aaa.redaktion@hussmedien.de

Andreas Kabel, verantw., Tel.: 030 42151-302

Anne Politz, Tel.: 030 42151-418

Bianca Jerullo, Tel.: 030 42151-445

Anzeigen:

E-Mail: aaa.anzeigen@hussmedien.de

Torsten Ernst, verantw., Tel.: 030 42151-262

Simone Ritter, Leitung Vermarktung, Tel.: 030 42151-238

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 29 vom 1.1.2024.

Vertrieb:

E-Mail: aaa.vertrieb@hussmedien.de

Leserservice:

E-Mail: leserservice@hussmedien.de

Fax: 030 42151-232

Online-Leserservice:

www.leserservice.hussmedien.de

Erscheinungsweise:

Monatlich

Bezugshinweise:

Jahresabonnement-Inland:

€ 246,- (inkl. MwSt., zzgl. € 16,20 Porto- und Versandkosten)

Vorteilspreis für Studenten gegen Nachweis:

€ 123,- (inkl. MwSt., zzgl. € 16,20 Porto- und Versandkosten)

Jahresabonnement-Ausland:

€ 270,- (inkl. Porto- und Versandkosten)

Einzelheft:

€ 28,- (inkl. MwSt., zzgl. € 1,80 Porto- und Versandkosten)

Abonnementgebühren sind im Voraus zu entrichten.

Der Abonnementpreis erhöht sich für das Ausland um die Zustellgebühren und um evtl. Differenzen aus dem Mehrwertsteuerrecht. Abonnements laufen nach der Mindestvertragslaufzeit von 12 Monaten unbefristet weiter, wenn sie nicht termingerecht 6 Wochen vor Ende des Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden. Für Privatkunden gilt: 4 Wochen zum Monatsende. Höhere Gewalt entbindet den Verlag von der Lieferungsverpflicht, damit verbundene Ersatzansprüche werden nicht anerkannt. Preisanpassungen an die Teuerungsrate wegen steigender Kosten bei Einkauf, Herstellung und Versand bleiben vorbehalten. Das Recht der Kündigung innerhalb der vereinbarten Kündigungsfrist bleibt hiervon unberührt.

Layout, Satz und Reproduktion:

HUSS-MEDIEN GmbH · 10400 Berlin · Tel.: 030 42151-279

E-Mail: layout@hussmedien.de

Druck:

Möller Pro Media GmbH

Zeppelinstraße 6 · 16356 Ahrensfelde OT Blumberg

Alle Rechte vorbehalten

© by HUSS-MEDIEN GmbH, Verlag Wirtschaft

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jeder Nachdruck – auch auszugsweise – sowie jede andere Verwertung bedürfen – sofern sie nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen sind – der Zustimmung des Verlages. Darunter fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung jeder Art und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Einsendungen übernimmt der Verlag keine Haftung. Anspruch auf Ausfallhonorare, Archivgebühren und dergleichen besteht nicht. Die mit dem Namen des Verfassers gekennzeichneten Abhandlungen stellen in erster Linie die persönliche Meinung des Verfassers dar. Warennamen werden in dieser Zeitschrift ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Texte, Abbildungen, Programme und technische Angaben wurden sorgfältig erarbeitet. Verlag und Autoren können jedoch für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch eine Haftung übernehmen. Für alle Preisausschreiben und Wettbewerbe in der Zeitschrift ist der Rechtsweg ausgeschlossen.

Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe gekürzt zu veröffentlichen.

Erfüllungsort und Gerichtsstand ist Berlin.

ISSN 0323-4568