

Change Management  
Warum Veränderung bei den sozialen  
Praktiken ansetzen muss

Automatisierung  
Wie Beschäftigte in der Logistik  
flexibler arbeiten können

EU-Richtlinie  
Wie Sie ein diskriminierungsfreies  
Entgeltssystem implementieren

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Wirtschaftlicher Erfolg  
Rechnen sich Investitionen in HR?



01/2025

personalmagazin.de 20,00 €

# And the winner is ... Judith Wiese

Chief People and Sustainability Officer, Siemens AG

Judith Wiese ist ein Vorbild für die HR-Community. Mit ihrem Einsatz für lebenslanges Lernen hält sie einen Weltkonzern und dessen Mitarbeitende fit. Ihr Engagement in People & Organization und Nachhaltigkeit macht sie zu einer Botschafterin für den Standort Deutschland.

Mercer gratuliert zur herausragenden Arbeit und der Wahl zur CHRO of the Year 2024.

Herzlichen Glückwunsch!



# personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

als Judith Wiese kürzlich ihre Auszeichnung als „CHRO of the Year“ 2024 auf LinkedIn verkündete, erhielt die Personalvorständin von Siemens überwältigenden Zuspruch. Unter die Gratulanten reihte sich auch der Konzernchef Roland Busch und machte seiner Top-Personalerin das vielleicht größte Kompliment: „Glad to see others recognizing what we at Siemens already know: You are a critical part of our company's transformation“, schrieb der CEO. Darin liegen zwei Botschaften. Erstens, HR ist erfolgskritisch für das Unternehmen. Zweitens, im DAX-Konzern weiß man um den Wert seiner People-und-Organisation-Funktion, wie sich HR dort selbst bezeichnet. Letzteres ist mindestens genauso wichtig wie Ersteres, denn es zeigt: HR muss nicht länger um die Anerkennung seiner Leistung ringen, es genießt sie bereits und zwar von höchster Ebene.

Busch bestätigt indirekt das, was ein Forscherteam kürzlich herausfand und als Titelgeschichte dieser Ausgabe erscheint: Gute Personalarbeit wirkt sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen aus. Es ist nicht die erste empirische Studie, die einen Kausalzusammenhang zwischen HR-Maßnahmen und Unternehmenserfolg nachzuweisen versucht. Und dennoch ist sie in diesen Tagen vielleicht wichtiger denn je. Die wirtschaftliche Lage ist schwierig, die Unternehmen im Land müssen sparen. Davon ist auch HR nicht ausgenommen. Dabei würden viele Personalerinnen und Personaler lieber investieren: in Weiterbildung, Künstliche Intelligenz, Recruiting oder Leadership. Dass sich all das rechnet, zumindest langfristig betrachtet, lässt sich nun anhand repräsentativer Daten aus dem Linked Personnel Panel zeigen.

HR hat es nun einmal mehr schwarz auf weiß: die Funktion ist geschäftsrelevant. Mehr noch als das, erfolgsrelevant. Personalerinnen und Personalern dürfte dieser Nachweis in schwierigen Verhandlungsrunden mit anderen Vorstandsfunktionen den Rücken stärken. Gleichzeitig sollte sie Anlass geben, genauer hinzusehen, welche Maßnahmen sich tatsächlich positiv auswirken. Denn nicht alles, was HR heute tut, hat einen nachweisbaren Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Herzlichst Ihr  
Matthias Haller  
Chefredakteur

## „Investitionen in HR machen Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreicher.“



## Community

### 6 Auszeichnung

**Judith Wiese ist CHRO of the year**  
Erstmals nach drei Jahren setzte sich beim wichtigsten Publikumspreis der HR-Community mit Judith Wiese von Siemens wieder eine Vertreterin eines Konzerns durch

### 8 Jahresrückblick

#### Tops & Flops

Das Jahr 2024 war einerseits geprägt von wirtschaftlicher Stagnation und dem Scheitern der Bundesregierung. Andererseits ist es vielen Unternehmen gelungen, bei der Transformation weiter voranzukommen

### 12 Events und Personalien

**Das wird ein guter Monat für ...**

### 13 Termine

**HR-Messen und Fachkongresse im Januar und Februar**

### 14 Vorschau

#### HR-Events 2025

Die wichtigsten Veranstaltungen im Jahr 2025, die sich HR-Fachleute jetzt schon vormerken sollten



Judith Wiese, Siemens, wurde am 7. November vom Personalmagazin und Mercer als „CHRO of the year 2024“ ausgezeichnet.



In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steht der Personalbereich oft besonders unter Druck, seinen Wertbeitrag zum Unternehmen aufzuzeigen. Ob sich Investitionen in HR tatsächlich rechnen, zeigt unser Schwerpunkt.

### 16 HR-Szene

#### Vergütungs-Check

Das verdient ein Payroll Specialist

### 17 Messerückblick

#### Ins Handeln kommen

Im Fokus der diesjährigen L&D-Pro in München stand Künstliche Intelligenz

### 14 Smalltalk Facts

#### Arbeitsweg

Wie viele Pendler gibt es in Deutschland, wie lang ist ihr Weg zur Arbeit?

## Schwerpunkt

### 20 Wertschöpfung

#### Wie beeinflusst Personalarbeit den wirtschaftlichen Erfolg?

Repräsentative Daten aus dem Linked Personnel Panel, der größten personalökonomischen Betriebsbefragung in Deutschland, zeigen, inwiefern sich Investitionen in Personalmaßnahmen rechnen – und welche Instrumente auf den Prüfstand gehören

## Strategie & Führung

### 32 *Change Management* **House of Change**

Wer Transformation in ernsten Zeiten ernst nehmen will, der sollte seinen Blick auf die sozialen Praktiken in einer Organisation und deren Veränderung richten

### 38 *Leistungsdebatte* **Eine neue Leistungskultur für Deutschland**

Mehr Menschlichkeit und „New Work“ oder „Back to normal“, mit direkterer Führung und mehr „Hard Work“? Ein neues Konzept namens „Soft Work“ bringt Versöhnung in die Leistungsdebatte

## HR-Management

### 44 *Out of the box* **News, Produkte, Buchtipps**

Neues von Stellenmärkten und Jobbörsen; HR-Fachbücher

### 47 *Out of the box* **Startup des Monats**

Die Plattform „4 Day Jobs“ hat sich auf Stellenausschreibungen mit Viertageweche spezialisiert

### 48 *Payroll* **Zum Fortschritt verdammt**

Der Fachkräftemangel im eigenen Bereich nimmt zu, die Anforderungen bleiben komplex: Die Lohnbuchhaltung steht vor großen Herausforderungen. Was das für Unternehmen und den HR-Tech-Markt bedeutet

### 50 *Payroll* **Drei gute Gründe fürs Outsourcing**

Die Gehaltsabrechnung auslagern oder selbst abwickeln? Vor dieser Entscheidung stehen viele Unternehmen

### 52 *Transformation* **Viel Antrieb zum Wandel**

Kaum ein Sektor steht derzeit aus Nachhaltigkeitsgründen so sehr unter dem Druck, sich zu wandeln, wie der Mobilitätssektor. Ein Blick auf das Familienunternehmen DKV Mobility zeigt, wie eine solche Transformation gelingen kann – und welche Rolle HR und die interne Kommunikation dabei spielen

### 58 *Gesundheitsmanagement* **„Ein Frühwarnsystem für HR“**

Ein neuer Test erfasst das Burnout Risiko von Mitarbeitenden. Testautor Rüdiger G. Hossiep erläutert im Interview, warum der Fragebogen ein wichtiger Baustein in der Präventionsarbeit des BGM sein kann

### 60 *Automatisierung* **Kisten schleppen war gestern**

Mit der Automatisierung seiner Logistikprozesse ist es einem mittelständischen Büroausstatter gelungen, Lagerfläche einzusparen und das Versandvolumen zu erhöhen. Von den neuen Abläufen profitieren auch die Beschäftigten, die inzwischen flexibler und kräfteschonender arbeiten können

### 64 *Entgelttransparenzrichtlinie* **Money, money, money**

Warum Sie schon jetzt mit der Umsetzung eines diskriminierungsfreien Entgeltsystems beginnen sollten

### 72 *Urteil des Monats* **Wann ist eine Pause eine Pause?**

Das BAG hat über Pausenregelungen entschieden

### 82 *Pause* **Auf einen Kaffee mit ...** Sabine Wittenbrink-Daut, Director People & Culture bei WWF Germany

## Standards

3 Editorial / 73 Impressum /  
70 Stellenmarkt



Echte Transformation muss Veränderungen im System und Veränderungen am System umfassen. Dabei sollten vor allem soziale Praktiken in Unternehmen unter die Lupe genommen werden

# Judith Wiese ist „CHRO of the Year“

Erstmals nach drei Jahren setzte sich beim wichtigsten Publikumspreis der HR-Community wieder eine Konzernvertreterin durch. Judith Wiese von der Siemens AG wurde am 7. November 2024 in München ausgezeichnet.

Von Matthias Haller, Fotos Fritz Beck



Die Preisträgerin Judith Wiese mit Matthias Haller (links) und Reiner Straub (ganz rechts) vom Personalmagazin sowie Kai Anderson (2. v. r.) von der Unternehmensberatung Mercer.

● Mit einer Rekordbeteiligung von 8.992 Stimmen ging das Publikums-Voting zum „CHRO of the Year“ 2024 zu Ende. Das entsprach einem Stimmenplus von rund 80 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Erstmals nach drei Jahren konnte wieder eine Vertreterin eines Konzerns die Abstimmung für sich entscheiden: Judith Wiese, Vorständin für People & Organisation und Nachhaltigkeit bei der Siemens AG, sicherte sich knapp ein Drittel der Stimmen. Damit setzte sie sich gegen Charlotte Beissel (Stadtwerke Düsseldorf), Birgit Bohle (Deutsche Telekom), Markus Fink (Infineon), Sophie von Saldern (Covestro) und Jenny Zeller-Grothe (Berliner Verkehrsbetriebe) durch. Am 7. November 2024 erhielt sie bei der Human Work/s Konferenz der Unternehmensberatung Mercer in München die Auszeichnung als Personalchefin des Jahres von Personalmagazin-Herausgeber Reiner Straub. Bei der Preisverleihung zeigte Wiese sich dankbar und gerührt. Außerdem ließ sie keinen Zweifel an ihrer Leidenschaft für die Profession HR.

## In Doppelverantwortung für Personal und Nachhaltigkeit

Im siebenköpfigen Vorstand der Siemens AG, dem Wiese seit dem Jahr 2022 angehört, verantwortet sie zwei Ressorts, die sich aus ihrer Sicht ideal ergänzen: People & Organisation und Sustainability. Beides seien Querschnittsfunktionen, sagte sie im Live-Interview mit dem Personalmagazin. Deshalb sei es wichtig, dass die Personalarbeit nicht in einem Zentralbereich angesiedelt sei, sondern, dass alles, was Menschen, Organisation und Teamführung betreffe, überall im Unternehmen verankert sei. Gleiches gelte für die Nachhaltigkeit. „Wir glauben, dass mehr als 90 Prozent unseres Umsatzes es den Kunden ermöglicht, einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten“, gab Wiese sich selbstbewusst.

Möglicherweise liegt es an ebendieser Doppelfunktion, dass der Managerin auch ein Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit besonders am Herzen liegt: die Weiterbildung, genauer gesagt, das lebenslange Lernen. Über den Begriff „Skills for Life“ (Fähigkeiten fürs Leben) soll die Belegschaft fit für die Arbeitswelt von morgen gemacht werden. „Lebenslanges Lernen ist eine Reise, die wir gemeinsam mit unseren Sozialpartnern unternehmen“,



„Ich bin mit dem Selbstverständnis groß geworden, dass es zwei Copiloten im Unternehmen gibt: Finanzen und HR.“

Judith Wiese, Vorständin Nachhaltigkeit und People & Organisation, Siemens AG

sagte Wiese. Dabei sei es besonders wichtig, Menschen, die lange aus dem formalen Lernen heraus waren, die Sicherheit zu geben, wieder damit zu beginnen. Sie zeichnete dabei das Bild eines Lernmuskels, der regelmäßiges Training brauche, um nicht zu verkümmern. Eine digitale Lernplattform soll mit Push- und Pull-Angeboten zur kontinuierlichen Qualifizierung der Beschäftigten beitragen. Ein großer Teil des Lernens finde aber auch heute noch „on the job“ statt.

## Ambitioniert mit dem Blick für die Menschen

Wiese, die einen großen Teil ihrer beruflichen Laufbahn im Ausland verbracht hat, blickt mit einem angelsächsischen Selbstbewusstsein auf ihr Ressort. „Ich bin mit dem Selbstverständnis groß geworden, dass es im Unternehmen zwei Copiloten gibt: Finanzen und HR.“ Damit beansprucht sie eine Führungsrolle für die Personalfunktion im Unternehmen, die sie mit Zahlen zur Businessrelevanz untermauert. „Dass wir datengetrieben

arbeiten, hat viel dazu beigetragen in einem ingenieurgetriebenen Unternehmen Glaubwürdigkeit und Substanz in die Unterhaltung zu bringen“, sagte Wiese.

Ihren Führungsstil beschreibt sie als ambitioniert und fordernd, aber immer mit Blick für die Menschen. Sie wolle den Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, die Dinge gemeinsam zu tun und dabei gesehen zu werden. Das sei ihr wichtig. Außerdem sei sie in egalitären Strukturen und Kulturen sozialisiert worden und lebe diese auch in ihrer Rolle bei Siemens.

Vielleicht ist das auch eine Erklärung dafür, weshalb sich in diesem Jahr erstmals nach drei Jahren wieder eine Vertreterin eines Konzerns beim Voting die Gunst der HR-Community sicherte. Zuletzt hatten drei HRler aus dem Mittelstand (Jörg Staff, Atruvia 2021; Frauke von Polier, Viessmann 2022; Claudia Viehweger, Immoscout24 2023) die Nase vorne. Wiese scheint es gelungen, die exzellente Personalarbeit, die Siemens leistet, auch nach außen sichtbar zu machen und damit die Sympathien und Wertschätzung der Personaler zu gewinnen. ■

# Tops & Flops 2024

Das Jahr 2024 war einerseits geprägt von wirtschaftlicher Stagnation und dem Scheitern der Bundesregierung. Andererseits ist es vielen Unternehmen gelungen, bei der Transformation weiter voranzukommen. Für HR gab es Flops und Tops – hier die Auswahl der Redaktion.



## Gesetze ohne Wirkung

**flop**

Nicht jedes Gesetz, das der Gesetzgeber auf den Weg bringt, entfaltet dann auch tatsächlich die erhoffte Wirkung. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz beispielsweise. Die Hoffnung war hier, dass monatlich 2.500 Anträge auf die neue Chancenkarte gestellt werden. Tatsächlich waren es bislang weniger als 600 Anträge pro Monat. Ein Flop. Auch Gesetze, die schon länger in Kraft sind, verfehlen den beabsichtigten Effekt. So hat die Bundesregierung nach fünf Jahren das Gesetz zur Weiterentwicklung des Teilzeitrechts evaluiert und überprüft, welche Wirkung die Einführung der Brückenteilzeit hatte. Das Ergebnis der Evaluation ist ernüchternd. Brückenteilzeit spielt in der betrieblichen Praxis nur eine untergeordnete Rolle. Sie ist auch nach fünf Jahren immer noch wenig bekannt. In den größeren Unternehmen, wo sie in Anspruch genommen wird, wird vielfach bemängelt, dass das Instrument zu unflexibel in den Gestaltungsmöglichkeiten ist.

## Mittelstand holt auf

**top**

Die Digitalisierung von HR ist eine Dauerbaustelle für CHROs. Denn mit den fortschreitenden technologischen Möglichkeiten steigen auch die Ansprüche. Wie nah Wunsch und Wirklichkeit beieinanderliegen, hat die zweite Auflage der Digitalisierungsstudie HR der Universität Mannheim, der Hochschule Rhein-Main und des Personalmagazins untersucht. Es zeigt sich, dass insbesondere KMU allmählich Fortschritte machen. Obwohl der HR-Digitalisierungsgrad kleiner Unternehmen nach wie vor deutlich hinter dem der Großunternehmen zurückbleibt, sind die erzielten Fortschritte im Rahmen der Möglichkeiten beachtlich. Insbesondere die Personalverwaltung und -services sind in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden digitaler geworden. Die Bereitschaft, in die HR-Digitalisierung zu investieren, spiegelt sich im Volumen des HR-Tech-Marktes wider.




 top

## Positionierung gegen Rechtspopulismus

2024 haben sich Unternehmen in Deutschland in einem zuvor nicht gekannten Ausmaß zu Demokratie und demokratischen Werten bekannt. Blieben CHROs bislang lieber auf Abstand zu gesellschaftspolitischen Debatten, ist in den vergangenen Monaten eine Mehrheit von dieser Devise abgerückt und hat sich nach innen wie nach außen gegen den Rechtspopulismus der AfD positioniert. Hintergrund war und ist auch die Sorge, der Wirtschaftsstandort Deutschland könne durch die Programme der Rechtspopulisten Schaden nehmen. War es einerseits überfällig, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen für die gesellschaftlich-politischen Dimensionen unternehmerischen Handelns, müssen sie andererseits darauf achten, ihr Unternehmen aus dem Geschehen auf der politischen Bühne herauszuhalten. Denn Politik ist nicht das Gleiche wie Parteipolitik. Diese Linie zu wahren, wird auch 2025 eine wichtige Aufgabe bleiben.



 top


## Vorbereitung auf Babyboomer-Verrentung

Bis 2036 gehen fast 13 Millionen Babyboomer in Rente. Diese demografische Entwicklung ist eine Herausforderung. Zwar wird sich die Bevölkerung Deutschlands bis 2040 um 2,3 Prozent auf etwa 85 Millionen Einwohner erhöhen. Das Arbeitskräftepotenzial nimmt im selben Zeitraum allerdings um fast drei Millionen Personen ab. Soll das sinkende Arbeitskräftepotenzial aufgestockt werden, muss es entweder durch Zuwanderung vergrößert werden oder das bestehende Potenzial muss besser ausgeschöpft werden. Beide Wege werden beschritten. Erleichterungen im Aufenthaltsrecht fördern die arbeitsmarktgesteuerte Zuwanderung von Fachkräften. Rentnern wird mit großzügigen Hinzuverdienstregelungen und einer Rentenerhöhung, wenn sie später in Rente gehen, das Weiterarbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus schmackhaft gemacht. Außerdem werden gesetzliche Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kontinuierlich ausgebaut, um Teilzeitkräfte dazu zu bewegen, länger zu arbeiten.


 flop

## Veraltete Instrumente zum Personalabbau

Ob Bosch, Bayer, Continental, SAP oder Volkswagen: viele Konzerne bauen derzeit tausende Stellen ab. Teils liegt es an der mauen Auftragslage, teils an Management-Fehlern in der Vergangenheit, teils sind es Begleiterscheinungen der Transformation, in der die Betriebe stecken. Während CHROs auf Branchenevents gerne über die Bedeutung von lebenslangem Lernen, Weiterbildung, Re- und Upskilling referieren, setzen die meisten beim Personalabbau auf sehr traditionelle Konzepte. Mit Freiwilligenprogrammen werden Mitarbeitende

in den vorzeitigen Ruhestand gelockt, „goldene Handschläge“ sind das Mittel der Wahl. Klassischerweise wird das „sozialverträglicher“ Personalabbau genannt. Das Konzept ist für CHROs einfach zu handhaben, passt aber nicht mehr in eine Zeit, in der die Volkswirtschaft darauf angewiesen ist, dass Mitarbeitende länger arbeiten und Fachkräfte dem Arbeitsmarkt erhalten bleiben. Sozialverantwortlicher Personalabbau wäre es, für die Mitarbeitenden Brücken in andere Unternehmen, Branchen oder Tätigkeitsfelder zu bauen.


 top

## Künstliche Intelligenz in HR-Tech

Die HR-Bereiche haben mehr in HR-Tech und Digitalisierung investiert als jemals zuvor, wie die Auswertungen des HR-Software-Rankings für das Jahr 2023 zeigen, das das Personalmagazin erstmals zusammen mit WorkTech Advisory erhoben hat. Trotz Rekordinvestitionen bewerten die HR-Fachleute den Digitalisierungsgrad von HR als „mittelmäßig“ und sehen Fortschritte „nur in Trippelschritten“, wie eine weitere Digitalisierungsstudie des Personalmagazins zeigt, die wir 2024 zusammen mit der Universität Mannheim durchgeführt haben. Die neuen KI-Technologien, die die Hersteller von

HR-Software einsetzen, bieten jetzt das Potenzial, größere Sprünge zu machen. Das betrifft sowohl die Automatisierung bestehender Prozesse (Job-matching, Weiterbildungsempfehlungen, Coaching et cetera) wie auch neue Einsatzgebiete (People Analytics, Skillmanagement et cetera). Mit der Verabschiedung des KI-Acts durch das Europäische Parlament liegt nun weltweit erstmals ein rechtlicher Rahmen vor, um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu regeln. Die größte Bremse für neue Anwendungen bleibt die mangelnde Verfügbarkeit von Daten.


 flop

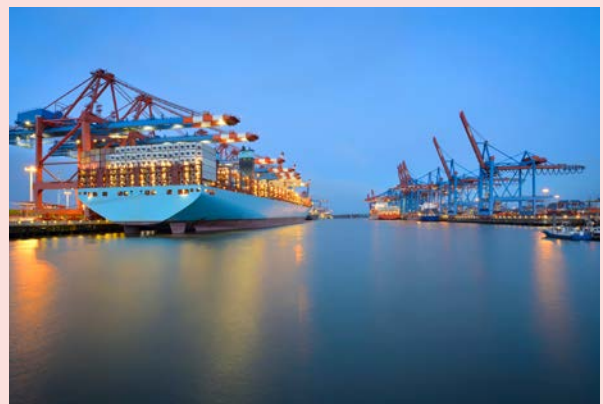

## Überbordende Benefits

Arbeitgeber haben sich zuletzt zunehmend in die Benefit-Spirale treiben lassen: Um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, überbieten sie sich gegenseitig in ihrem Angebot an Benefits. Das betrifft nicht die betriebliche Altersvorsorge, hier handelt es sich um eine sinnvolle und gesetzlich vorgeschriebene Leistung. Es geht um Benefits, die stark in die Privatsphäre der Beschäftigten hineinreichen und nur einem Teil der Belegschaft zugutekommen. Beispiele dafür sind Einkaufsplattformen mit Gutscheinen und Rabatten oder Beratungsanbieter für Fertility und Wechseljahre, die 2024 sogar Auszeichnungen erhielten. Personalerinnen und Personaler bauen Benefits weiter aus und erzeugen damit Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitenden nach einer Rundumversorgung durch den Arbeitgeber. Gleichzeitig steuert die Wirtschaft in eine Krise, Unternehmen setzen Sparprogramme auf, Verteilungskonflikte nehmen zu.


 flop

## Wettbewerbsfähigkeit geht zurück

Die deutsche Wirtschaft hat 2024 weiter an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Das zeigen zahlreiche Studien. Beim Standortranking des IMD World Competitiveness Center (WCC) fällt die größte europäische Volkswirtschaft um zwei Plätze auf Rang 24 zurück. Das WCC gehört zur privaten Schweizer Wirtschaftshochschule IMD in Lausanne und veröffentlicht das viel beachtete Ranking seit 36 Jahren. Die Gemeinschaftsdiagnose der Wirtschaftsforschungsinstitute im Herbst 2024 fällt bitter aus und macht auch keine Hoffnung auf Besserung. „Die deutsche Wirtschaft tritt seit über zwei Jahren auf der Stelle“, heißt es dort. „Eine Besserung ist auf absehbare Zeit nicht in Sicht.“ Große Teile der Wirtschaft hoffen auf die neue Bundesregierung, die Standortfaktoren wie Energiekosten, Bürokratieabbau und unternehmensfreundliches Klima wieder verbessern soll.



**flop**

## Fehlzeiten

Der Krankenstand in deutschen Unternehmen explodiert. Neben Atemwegsdiagnosen und „Rücken“ führten insbesondere psychische Belastungen dazu, dass Beschäftigte im vergangenen Jahr durchschnittlich zwischen 19 und 23 Tagen pro Jahr fehlten. Für 2024 werden weiter steigende Werte erwartet. Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, stellt das betriebliche Gesundheitsmanagement hervorragende Instrumente zur Verfügung. Sie reichen von kleinen Maßnahmen wie ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitschecks und Impfangeboten über gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation, beschäftigtenorientierte Führung bis hin zur strategische Prävention und Frühintervention. Doch sie werden nur rudimentär genutzt. Anstelle dessen konzentrierten sich die Aktionen vieler Unternehmen auf Disziplinarmaßnahmen und Überlegungen zu weniger Lohnfortzahlung für sogenannte Blaumacher. Doch auch sinkender Arbeitsmoral kann mit gesunder Unternehmenskultur entgegengewirkt werden – der Instrumentenkoffer BGM muss nur geöffnet werden.

**top**

## Leistungsdebatte

Im internationalen Vergleich rutscht die deutsche Wirtschaft ins Mittelmaß. Vor diesem Hintergrund entbrannte zu Beginn des Jahres eine Debatte um die Leistungsbereitschaft der Menschen im Land. Das ist gut so und richtig! Denn in einem Punkt sind sich führende Personalrinnen und Personalereinig: Wir müssen mehr leisten, um unseren Wohlstand zu sichern (Personalmagazin 2/2024). Und: Die Beschäftigten in den Betrieben seien größtenteils leistungsbereit. Dieser zweite Punkt ist ganz entscheidend. Denn der Leistungsbegriff ist in den Jahren des wirtschaftlichen Erfolgs zunehmend gesellschaftlich in Verruf geraten. Wer sich über beruflichen Erfolg definierte oder über eine protestantische Arbeitsethik, galt in manchen Kreisen schon beinahe als suspekt. Freizeit schien der neue Goldstandard zu sein. Dabei ist der Leistungsbegriff grundsätzlich etwas Positives. Leistungsbereitschaft ist die Triebfeder unseres wirtschaftlichen Erfolgs. Sich anzustrengen, etwas zu erreichen und anschließend den Erfolg zu genießen, macht zufrieden, mitunter glücklich. Wir sollten wieder stolz darauf sein, etwas leisten zu können.



# Das wird ein guter Monat für ...



## Urszula Nartowska

Am 1. Januar übernimmt Urszula Nartowska den Posten als Chief People & Organisational Development Officer bei Obi und verantwortet damit das HR-Management über alle Länder, in denen Obi vertreten ist. Mit dem neuen Vorstandsressort legt das Unternehmen einen noch stärkeren Fokus auf die Mitarbeitenden. Das heißt, Urszula Nartowska wird in ihrer neuen Rolle einen Schwerpunkt bei Talent Management, Mitarbeiterentwicklung und ESG setzen. Sie ist seit Dezember 2022 im Unternehmen und war bisher als Senior Vice President Legal tätig. Ihre Verantwortung für Legal und Compliance bleibt bestehen, zusätzlich wird sie ab Juni 2025 den Bereich Franchise Partnering und Real Estate übernehmen.



## Dirk Schulte

Am 1. Januar startet Dirk Schulte als neuer Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei Thyssenkrupp Steel Europe. Er kommt von Energycity, wo er ebenfalls Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor war. Die Stahlindustrie ist keine Unbekannte für den ausgebildeten Energieanlagenelektroniker und studierten Volkswirt. Seine Laufbahn begann bei Thyssen Stahl in Duisburg. In seiner neuen Rolle ist vor allem seine Expertise in Reorganisations- und Neuausrichtungsprozessen gefragt.



## Stefanie Müller-Thon

Seit November leitet Stefanie Müller-Thon den Bereich Group HR & Executive HR bei E.on und steht damit an der Spitze von Human Resources beim Energiekonzern. Mit Personalthemen des Unternehmens kennt sie sich gut aus, seit 2020 leitete sie den Bereich Executive HR & Rewards bei E.on.



## Fabienne Twelemann

Von der Kommunikation zu HR: Am 1. Januar übernimmt Fabienne Twelemann die Leitung des Personalbereichs von Uniper. Sie verantwortet seit Frühjahr 2021 den Bereich Corporate Communication & Governmental Relations. Als neue Personalchefin wird sie zuständig für rund 7.000 Mitarbeitende.

# Termine



Auch 2025 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal).

14. und 16. Januar / Online  
Konferenz  
**DGFP-DE&I Conference**  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

16. Januar / Bielefeld  
Jobmesse  
**Pitch Club Developer**  
[www.pcde.io](http://www.pcde.io)

21. Januar / Online  
Konferenz  
**ZPDX People Experience & Employer Branding**  
[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

21. und 23. Januar / Online  
Konferenz  
**DGFP-Employee Retention Conference**  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

25. bis 26. Januar / Hamburg  
Jobmesse  
**13. Jobmesse Hamburg**  
[www.jobmesse.de](http://www.jobmesse.de)

27. Januar / Stuttgart  
Konferenz  
**Personalleitungsforum kompakt 2024/25**  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

30. Januar / Regensburg  
Vortrag  
**Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht: „Cannabis im Betrieb“**  
[www.uni-regensburg.de](http://www.uni-regensburg.de)

17. und 19. Februar / Online  
Konferenz  
**DGFP-Kompetenzforum Talentmanagement**  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## Digicon25: Transformation und Vertrauen

**7. Februar / Online** – Das Veranstaltungsjahr 2025 startet digital, zum Beispiel mit der Digicon25, der digitalen Konferenz von Copetri. Diese geht mit dem Motto „Trust in Transformation“ in die dritte Runde. Am 7. Februar von 9 bis 17 Uhr wird es fünf virtuelle Bühnen geben, auf einer sind 20-minütige Vorträge von Lösungsanbietern geplant. Zusätzlich finden auf zwei weiteren Bühnen interaktive Workshops statt, zu denen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorab anmelden können. Für das Networking sind virtuelle Speed-Dating-Sessions und ein Teilnehmer-Chat angekündigt.  
[www.copetri.com](http://www.copetri.com)



## Gesunde Beschäftigte

**20. bis 21. Februar / München** – Beim Jahresforum „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ geht es unter anderem um Suchtprävention, digitales und analoges Betriebliches Eingliederungsmanagement, um die Zielgruppe gewerbliche Mitarbeitende und um Erfolgsmessung mit Kennzahlen. Auch der Umgang mit Präsentismus und kranken Mitarbeitenden im Homeoffice wird thematisiert. Darüber hinaus werden ungeklärte Konflikte als Treiber für Fehlzeiten diskutiert.  
[www.management-forum.de](http://www.management-forum.de)

# HR-Events 2025



Der Eventkalender 2025 wartet mit zahlreichen Termin-Highlights für Personalerinnen und Personaler auf. Große Überraschungen und Veränderungen zum Vorjahr gibt es nicht. Abgesehen von der Sommer- und Weihnachtspause verteilen sich die Termine gut über den Jahresverlauf.

Von Daniela Furkel

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter
<b>DGFP-Jahrestagung Mitbestimmung 2025</b>	11. bis 20. Februar	München und virtuell	Deutsche Gesellschaft für Personalführung tondasch@dgfp.de; www.dgfp.de
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement 2025</b>	20. bis 21. Februar	München	Management Forum Starnberg info@management-forum.de; www.management-forum.de
<b>Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2025</b>	11. bis 12. März	Berlin	MCC – Management Center of Competence mcc@mcc-seminare.de; www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info
<b>ZP Nord</b>	26. bis 27. März	Hamburg	Closer Still Media Germany info@messe.org; www.zukunft-personal.com
<b>Frühjahrstagung Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht</b>	28. bis 29. März	Freiburg	Deutscher Anwaltverein Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht dav@anwaltverein.de; www.ag-arbeitsrecht.de
<b>Hannover Messe</b>	31. März bis 4. April	Hannover	Deutsche Messe info@messe.de; www.hannovermesse.de
<b>Kongress Arbeitsrecht</b>	1. bis 2. April	Berlin und virtuell	GDA Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber info@gda-kommunikation.de; www.kongress-arbeitsrecht.de
<b>Retentionpro</b>	10. April	Wiesbaden	HRM Institute info@hrm.de; www.retentionpro.de
<b>ZP Süd</b>	6. bis 7. Mai	Stuttgart	Closer Still Media Germany info@messe.org; www.zukunft-personal.com
<b>Learntec</b>	6. bis 8. Mai	Karlsruhe	Messe Karlsruhe info@learntec.de; www.learntec.de
<b>New Work Evolution</b>	6. bis 8. Mai	Karlsruhe	Karlsruher Messe- und Kongress info@messe-karlsruhe.de; www.newworkevolution.de

Veranstaltung	Termin	Ort	Veranstalter
<b>Schicht im Schacht</b>	9. Mai	Duisburg	Schicht im Schacht marcel.ruetten@schichtimschacht.info; www.schichtimschacht.info
<b>Agile HR Conference</b>	14. bis 15. Mai	Köln	HR Pioneers info@hr-pioneers.com; www.hr-pioneers.com
<b>Copetri Convention</b>	3. bis 4. Juni	Mainz	Copetri community@copetri.com; www.copetri.com
<b>Talentpro</b>	4. bis 5. Juni	München	HRM Institute info@hrm.de; www.talentpro.de
<b>Kienbaum People Convention</b>	5. Juni	Virtuell	Kienbaum Consultants International contact@kienbaum.com; www.kienbaum.com
<b>Hoffest bei HRpepper</b>	19. Juni	Berlin	HRpepper info@hrpepper.de; www.hrpepper.de
<b>Bold Together Konferenz</b>	20. bis 21. Juni	Hamburg	Ministry Group info@ministry.de; www.bold-together.de
<b>Embrace Festival</b>	25. bis 26. Juni	Berlin	Embrace community@embrace.family; https://embrace.family/festival/
<b>St. Galler Leadership-Tag mit Nacht</b>	25. bis 26. Juni	St. Gallen	Institut für Führung und Personalmanagement daniela.kircher@unisg.ch; https://ifpm.unisg.ch
<b>Sicherheits-Expo</b>	25. bis 26. Juni	München	AFAG Messen und Ausstellungen info@sicherheitsexpo.de; www.sicherheitsexpo.de
<b>Personalmanagementkongress</b>	26. bis 27. Juni	Berlin und digital	Bundesverband der Personalmanager info@quadriga.eu; www.personalmanagementkongress.de
<b>ZP Europe</b>	9. bis 11. September	Köln	Closer Still Media Germany info@messe.org; www.zukunft-personal.com
<b>Herbsttagung Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht</b>	12. bis 13. September	Prag	Deutscher Anwaltverein Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht dav@anwaltverein.de; www.ag-arbeitsrecht.de
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement 2025</b>	30. September bis 1. Oktober	Düsseldorf	MCC – Management Center of Competence mcc@mcc-seminare.de; www.bgm-kongress.de
<b>Personalmesse München</b>	15. bis 16. Oktober	München	AFAG Messen und Ausstellungen info@personalmesse-muenchen.de; www.personalmesse-muenchen.de
<b>Unleash World</b>	21. bis 22. Oktober	Paris	Unleash Group www.unleash.ai
<b>L&amp;D-Pro</b>	5. November	München	HRM Institute info@hrm.de; www.lnd-pro.de
<b>Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung 2025“</b>	10. bis 12. November	Berlin	Handelsblatt Veranstaltungen c/o Euroforum Deutschland anmeldung@euroforum.com; www.handelsblatt-bav.de
<b>Deutscher Ausbildungsleitungs-kongress DALK</b>	24. bis 25. November	Düsseldorf	Fleet Education Events info@fleet-events.de; www.deutscher-ausbildungsleitungskongress.de
<b>OEB Online Educa Berlin</b>	3. bis 5. Dezember	Berlin	Closer Still Media info@oeb.global; www.oeb.global



# Vergütungs-Check Specialist Payroll

Median des Jahreszieleinkommens

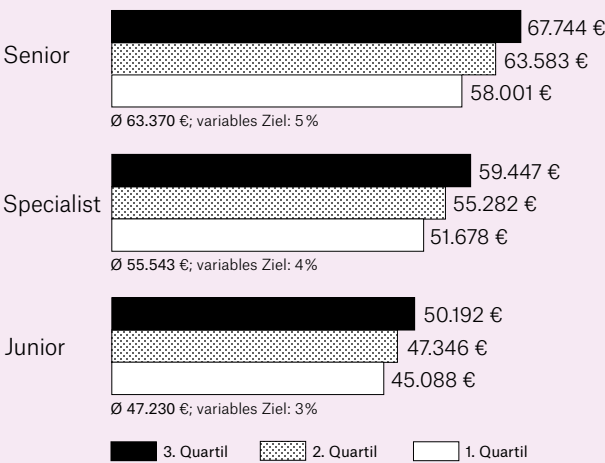
## € 55.282

+1,4% Veränderung zum Vorjahr

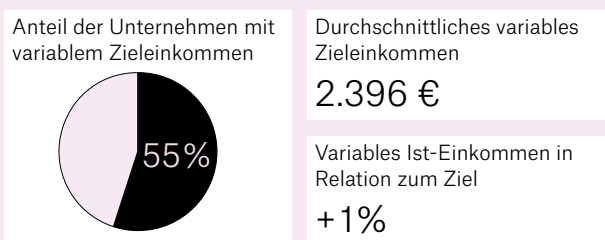
### Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
41 Jahre	0%	81%
Betriebszugehörigkeit		
10 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
38,6 Stunden		

### Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



### Variable Vergütung



**Karrierestufe „Specialist“:** Bearbeitung von vielseitigen Standard-/Sachbearbeitungsaufgaben in einem umfangreichen Aufgabenspektrum  
Voll qualifiziert  
Ausgeprägte Fachkenntnisse durch einschlägige Berufsausbildung und mindestens 3 Jahre Berufserfahrung

in Zusammenarbeit mit



Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

# In der Teilzeitfalle

Die alljährliche Erhebung des Gender Pay Gaps belegt, dass die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen in den letzten Jahren relativ konstant geblieben ist. Einer der Gründe dafür ist, dass Teilzeitkräfte deutlich schlechter bezahlt werden als Vollzeitkräfte. Von den rund 12 Millionen Menschen, die in Deutschland in Teilzeit arbeiten, sind etwa 78 Prozent weiblich. Insgesamt arbeiten 49,9 Prozent (Stand 2023) der Frauen Teilzeit, also nahezu die Hälfte aller berufstätigen Frauen. Bei Männern liegt dieser Anteil nur bei 13,3 Prozent. Bei Frauen im Alter zwischen 35 und 65 Jahren liegt die Teilzeitquote durchgängig bei über 50 Prozent. In dieser Altersspanne macht es die immer noch überwiegend von Frauen geleistete Kindererziehung und Angehörigenpflege notwendig, Beruf und Familie in Form von Teilzeitarbeit miteinander zu vereinbaren.

Verdienen vollzeitbeschäftigte Frauen in Deutschland durchschnittlich 23,28 Euro brutto die Stunde (Stand April 2023), so liegt der Bruttostundenlohn für weibliche Teilzeitkräfte im Durchschnitt bei 18,32 Euro. Die Lohnlücke zwischen teilzeitarbeitenden Frauen und vollzeitarbeitenden Frauen beträgt damit 21,3 Prozent. Wer glaubt, das liege daran, dass Teilzeitjobs gegenüber den Vollzeitjobs oft die niedriger qualifizierten und damit schlechter entlohnten Tätigkeiten sind, täuscht sich. Das Lohnlücken-Phänomen tritt bei allen Teilzeitbeschäftigungen, unabhängig von der erforderlichen Qualifikation auf und betrifft nahezu gleichermaßen alle Frauen, unabhängig davon, ob sie einen niedrigen, einen mittleren oder einen hohen Bildungsabschluss haben.

### Durchschnittlicher Bruttostundenverdienst (in Euro)

	Insgesamt	Frauen	Männer
<b>Insgesamt</b>	24,59	22,16	26,40
<b>Normalarbeitnehmer/-innen</b>	25,89	23,28	27,62
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>	18,77	18,32	19,86
<b>Befristet Beschäftigte</b>	19,42	18,70	20,05
<b>Geringfügig Beschäftigte</b>	13,52	13,52	13,53
<b>Zeitarbeitnehmer/-innen</b>	19,42	19,80	19,27

Quelle: Statistisches Bundesamt, Verdiensterhebung April 2023



# Ins Handeln kommen

Künstliche Intelligenz stand im Fokus der L&D-Pro in München, doch mit neuer Stoßrichtung. Sinnvoll umsetzen, heißt es jetzt. Daneben reihten sich altbekannte Themen.

● Derzeit gibt es im HR-Kosmos und der Lernwelt ein dominierendes Thema: Künstliche Intelligenz. Der erste Hype scheint überstanden. Jetzt geht es um Umsetzung. Und auch wieder um alte Themen: Menschen für das Lernen zu begeistern und eine effiziente Lernumgebung zu schaffen. Das zeigte die L&D-Pro in München mit ihrem Vortrags- und Ausstellerprogramm. 740 Lernbegeisterte strömten in die Hallen, im vergangenen Jahr waren es noch knapp 550. Es war auch zu spüren, dass

wieder mehr Energie in der Messehalle des MTC World of Fashion einzog. Auch im Ausstellerbereich verzeichnete die L&D-Pro einen Zuwachs von 20 Prozent.

Über den Peak seien wir hinaus, jetzt müssten wir uns um die Adoption und Adaption von Künstlicher Intelligenz kümmern, so der Appell von Thomas Jenewein, SAP. Und dieser Appell ummantelt auch die weiteren KI-Vorträge auf der L&D-Pro. So auch das Auftaktpanel von Jan Foelsing vom New Learning Lab und

Professorin Anja Schmitz von der Hochschule Pforzheim. „Wir brauchen punktuell Upskilling. Wir brauchen mehr New Learning. Wir brauchen Lernbegleitung, eine ad hoc Unterstützung der Lernenden im schnelllebigen Raum“, so Foelsing. KI kann als Lernbegleiter eine sinnvolle Rolle spielen – Voraussetzung: Es gibt ausreichend Toolwissen, erklärt Anja Schmitz. Und das ist jetzt die Aufgabe: KI-Skills schulen, KI sinnvoll als Lernunterstützung einsetzen und ethisch reflektieren.

Auch die „klassischen“ Themen blieben nicht aus. Es braucht beispielsweise ein Konzept, um trotz Krisen zu lernen. Das machten Kai Liebert und Professorin Nele Graf klar. Und in weiteren Vorträgen und Panels wurde einmal mehr klar: Um ihre zeitlichen und finanziellen Investitionen zu legitimieren, müssen Personalentwickler und -entwicklerinnen einen klaren Business Need formulieren. ■■■



**RETENTION**pro

Mitarbeiter Engagement &  
Employee Benefits Expo

**Inspiring HR Professionals!**  
**Retention ist das „neue“  
Recruiting!**

Powered with ❤️ by



**Jetzt Tickets  
sichern!**

We ❤️ our partners



**10. April 2025**

Live im RMCC Wiesbaden

RETENTIONpro.de



In Deutschland pendeln immer mehr Menschen – und auch der Weg zur Arbeit wird länger. Wo die Pendlerhochburgen liegen und wie sich Beschäftigte trotz hoher Mieten halten lassen.

# Smalltalk Facts Arbeitsweg

## Wo wird am meisten gependelt?

Zahlen aus dem Jahr 2023

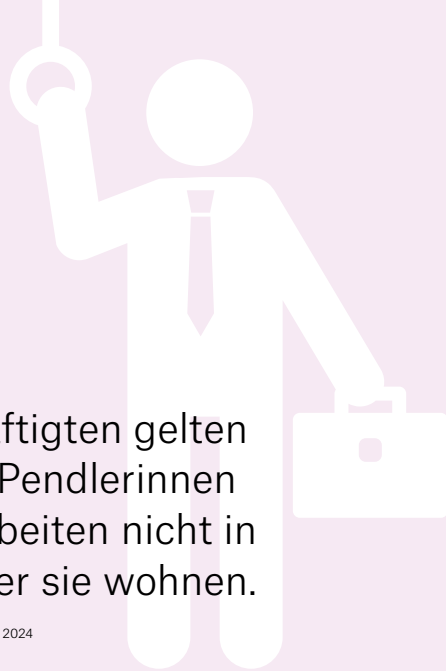


Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2024

# 60

Prozent der Beschäftigten gelten in Deutschland als Pendlerinnen und Pendler und arbeiten nicht in der Gemeinde, in der sie wohnen.

Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2024



## Wie sich Mitarbeitende halten lassen

So viel Prozent der Berufstätigen halten folgende Maßnahmen für eher oder sehr geeignet, um Mitarbeitende trotz hoher Mieten zu halten:

In Regionen mit überdurchschnittlichen Mieten einen Mietzuschuss zahlen	83
Die Fahrtkosten zwischen Wohn- und Arbeitsort übernehmen	82
Betriebswohnungen zur Verfügung stellen	79
Homeoffice-Ausstattung finanzieren	79
Remote-Work ermöglichen	78
Mieterhöhungen automatisch durch Gehaltserhöhung ausgleichen	75

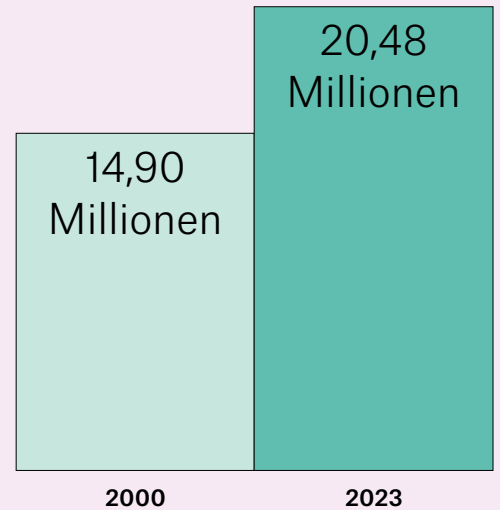
Quelle: PWC, 2024

## WOHNEN IN ARBEITGEBERNÄHE

Fünf Prozent der Unternehmen in Deutschland stellten ihren Mitarbeitenden im Jahr 2023 eine Unterkunft zur Verfügung. Dafür kauften oder mieteten sie meist Wohnungen (je 44 Prozent). Seltener bauten die Unternehmen Wohnungen neu (17 Prozent) oder erwarben Belegrechte (acht Prozent). Zwölf Prozent aller Unternehmen unterstützten ihre Mitarbeitenden indirekt über Tauschbörsen oder Makler.

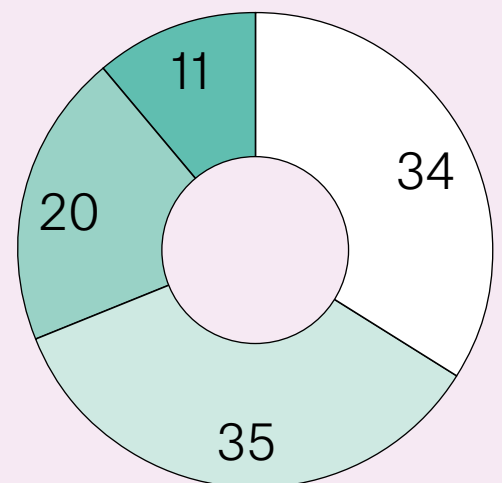
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 2024

## Zahl der Pendler in Deutschland steigt



## Arbeitsweg wird länger

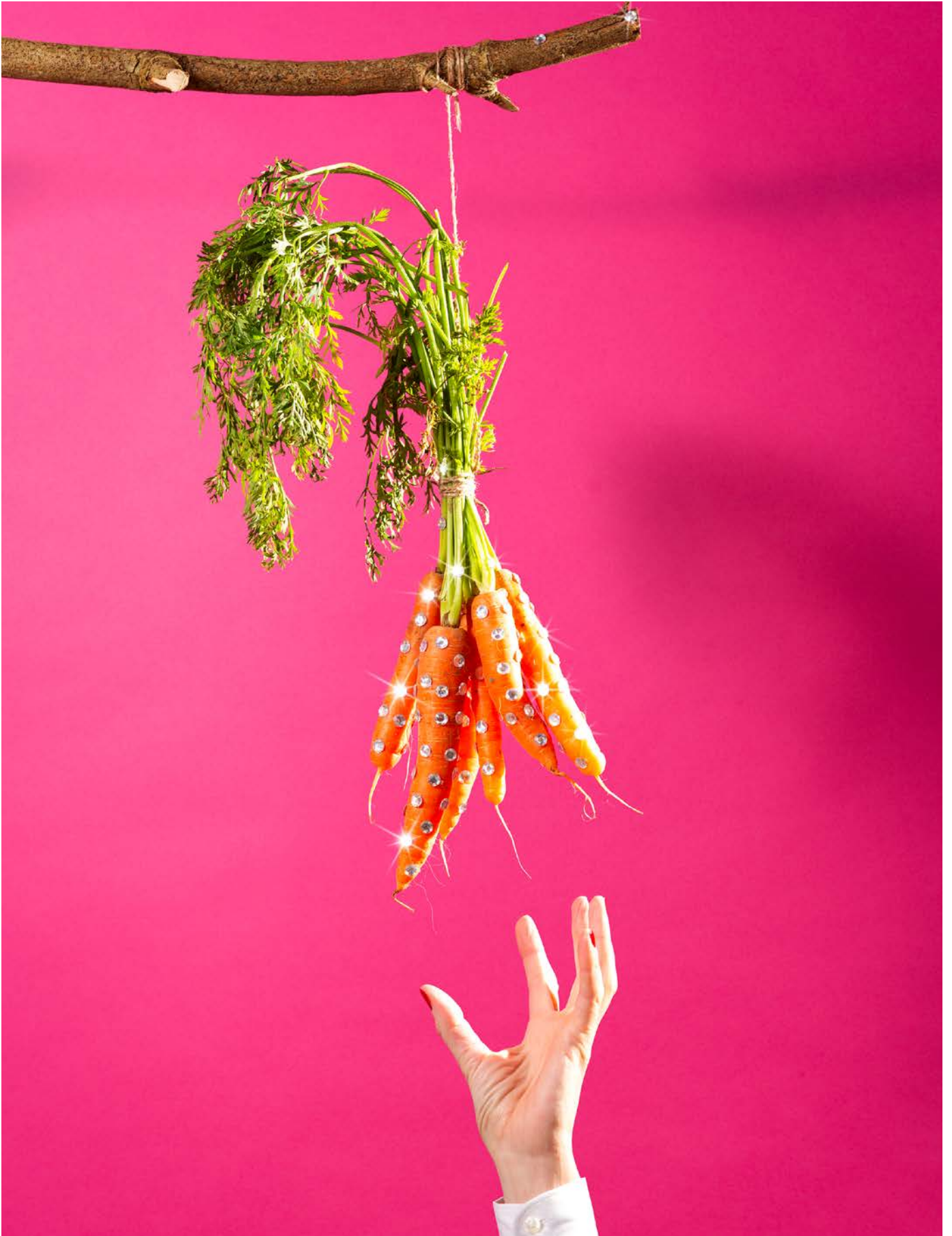
Im Jahr 2023 legten die Beschäftigten für den einfachen Weg zur Arbeit durchschnittlich 17,2 Kilometer zurück. Zehn Jahre zuvor lag dieser Wert noch bei 16,5 Kilometern.



- 30 Kilometer oder weniger
- mehr als 30 Kilometer
- mehr als 50 Kilometer
- mehr als 100 Kilometer

Angaben in Prozent

Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2024



# Wie beeinflusst Personalarbeit wirtschaftlichen Erfolg?

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steht der Personalbereich oft besonders unter Druck, seinen Wertbeitrag zum Unternehmen aufzuzeigen. Repräsentative Daten aus dem Linked Personnel Panel, der größten personalökonomischen Betriebsbefragung in Deutschland, zeigen, inwiefern sich Investitionen in Personalmaßnahmen rechnen – und welche Instrumente auf den Prüfstand gehören.

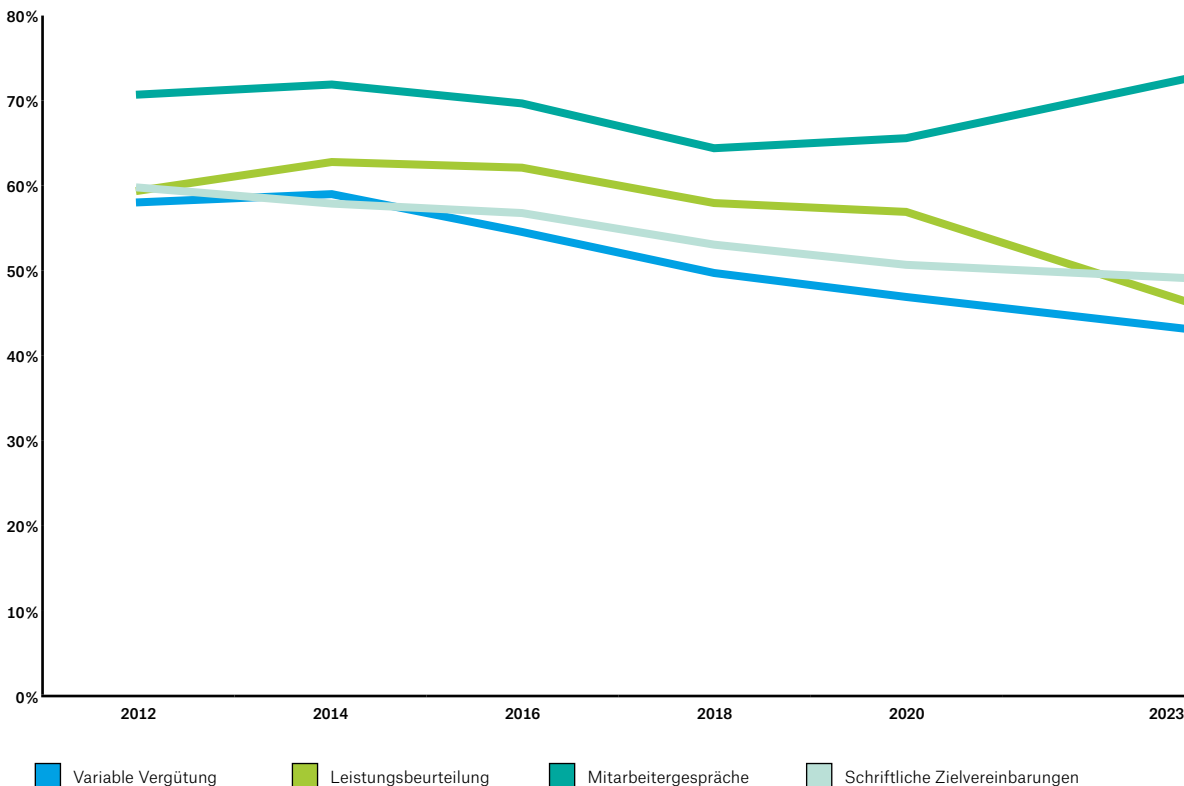
● Eine der größten Herausforderungen im Personalmanagement ist die Frage nach der Effektivität der eingesetzten Personalmaßnahmen: Was bewirken sie tatsächlich – vor allem in Bezug auf wirtschaftlichen Erfolg? Der Personalbereich steht noch mehr als andere Querschnittsfunktionen unter Druck, den Wertbeitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg zu rechtfertigen. Denn die Investitionen in das „Humankapital“ sind hoch. Dabei geht es nicht nur um den Zusammenhang mit dem direkten Unternehmensergebnis, sondern auch um indirekte Beziehungen – zum Beispiel indem sich Personalmaßnahmen in besseren nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Commitment manifestieren. Diese Frühindikatoren (leading indicators) spiegeln sich dann idealerweise auch langfristig im (finanziellen) Unternehmenserfolg wider.

Zahlreiche Studien belegen, dass besser gemanagte Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. Oft lässt sich das an harten, leicht messbaren Faktoren ablesen – zum Beispiel aus dem Produktions- und Vertriebsumfeld. Dies ist auch naheliegend, da hier bessere Strukturen schon kurzfristig zu einer Effizienzsteigerung führen können. Weniger offensichtlich ist der Zusammenhang dagegen zwischen Personalarbeit und dem wirtschaftlichen Gesamterfolg von Unternehmen. Viele Personalmaßnahmen sind erst einmal mit hohen Investitionskosten

verbunden und der Erfolg ist, wenn überhaupt, nur langfristig messbar. Zudem können auch unbeabsichtigte Effekte eintreten. Normalerweise geht man davon aus, dass Investitionen in Weiterbildungen die Mitarbeitenden befähigen, ihre Arbeit besser auszuführen und sie an das Unternehmen zu binden. Allerdings kann es auch passieren, dass besser qualifizierte Beschäftigte das Unternehmen verlassen.

Aber auch methodisch ist es herausfordernd, über reine Korrelationen hinaus kausale Aussagen über Wirkungszusammenhänge zu treffen. Häufig lässt sich beobachten, dass bestimmte Maßnahmen und Wirkungen gemeinsam auftreten, ohne dass man sagen könnte, dass das eine für das andere ursächlich ist. Dies ist unter anderem dem sogenannten Reverse-Causality-Problem geschuldet: So könnte ein Zusammenhang zwischen der Verbreitung von Personalmaßnahmen und dem wirtschaftlichen Erfolg allein darin bestehen, dass Unternehmen sich in schlechten Zeiten gezwungen fühlen, bestimmte Maßnahmen abzuschaffen oder aber wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen über die notwendigen liquiden Mittel verfügen, um „teure“ Personalpraktiken einzuführen. Zudem führen Unternehmen Maßnahmen typischerweise nicht zufällig ein, sondern zum Beispiel als Reaktion auf ein internes Problem. Dieses sogenannte Endogenitätsproblem macht die Identifizierung kausaler Effekte sehr schwer, weil alle möglichen Einflussfaktoren

Abb. 1: Betriebliche Nutzung von Maßnahmen des Performance Managements



Quelle: Linked Personnel Panel (LPP)

# Der HR-Bereich steht noch mehr als andere Querschnittsfunktionen unter Druck, seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu rechtfertigen.

gemessen und kontrolliert werden müssten. Randomisierte Pilotstudien, die Maßnahmen zufällig bestimmten Einheiten zuweisen (Treatmentgruppe versus Kontrollgruppe), würden hier Abhilfe schaffen, sind aber nicht für jeden Unternehmenskontext geeignet.

In diesem Beitrag präsentieren wir erste Analysen zum Zusammenhang zwischen ausgewählten HR-Maßnahmen und der betrieblichen Produktivität. Grundlage unserer Auswertung ist das Linked Personnel Panel (LPP), eine repräsentative Befragung privatwirtschaftlicher Betriebe (ab 50 Beschäftigten) und deren Beschäftigten, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), den Universitäten in Köln und Tübingen sowie Forschungsinstituten wie dem ZEW und IZA seit 2012 alle zwei Jahre durchführt. Der Datensatz umfasst mittlerweile sechs Betriebs- und sechs Beschäftigtenbefragungen, die zeitlich versetzt stattfinden. Durch zufälliges Stichprobendesign und eine hohe Teilnehmerate ist es möglich, repräsentative Aussagen für die entsprechenden Betriebe und deren Beschäftigten zu treffen.

Zunächst betrachten wir die Entwicklung einiger Personalmaßnahmen, die direkt der Anreizsetzung und Leistungsbeurteilung dienen (Performance Management), und solche, deren Zielsetzung eher die Entwicklung und/oder die Weiterbildung

Abb. 2: Betriebliche Nutzung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Homeoffice



von Beschäftigten ist. Aus aktuellem Anlass nehmen wir auch die Homeoffice-Nutzung mit auf, die sowohl als Instrument der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie als Retention-Instrument fungieren kann. Bei diesen Personalmaßnahmen sehen wir Trends in verschiedene Richtungen.

## Weniger Maßnahmen im Performance Management

Im Zeitraum zwischen 2012 und 2023 beobachten wir einen sukzessiven Rückgang von Maßnahmen zur Anreizsetzung in Betrieben in Deutschland. Am deutlichsten fällt dieser Rückgang bei der variablen Vergütung aus, welche 2023 nur noch in 44 Prozent der Betriebe zum Einsatz kam und damit deutlich seltener als noch 2012 (58 Prozent). Rückläufig sind auch schriftlich fixierte Zielvereinbarungen, die in diesem Zeitraum von 60 auf 50 Prozent abnahmen. Da Zielvereinbarungen, variable Vergütung und Leistungsbeurteilungen zwar nicht immer, aber meistens

miteinander einhergehen, überrascht es nicht, dass auch die Bedeutung von jährlichen Leistungsbeurteilungen abnimmt (59 auf 47 Prozent). Einzig jährliche, strukturierte Mitarbeitergespräche, die Unternehmen im Stil eines Entwicklungsdialogs auch ohne Leistungs Komponente gestalten können, verzeichnen nach einem temporären moderaten Rückgang sogar eine Zunahme in den letzten Jahren: Im Jahr 2023 praktizierten dies nach wie vor sieben von zehn Betrieben (72 Prozent) (Abbildung 1).

Ein gänzlich anderes Bild zeichnet die Verbreitung von Personalentwicklungsmaßnahmen über die Zeit. Die Nutzungshäufigkeit solcher Instrumente ist im Zeitablauf vergleichsweise stabil, was insbesondere bei der Nutzung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen auffällt. Allerdings sind die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in der vorletzten Befragungswelle stark zurückgegangen – wahrscheinlich pandemiebedingt, da Weiterbildungen in Präsenz nicht stattfinden konnten und verschoben werden mussten. Und auch die Umstellung auf Online-Schulungen brauchte Vorbereitungszeit. Die Umsetzung scheint den Betrieben nun gelungen zu sein, da die Nutzungshäufigkeit im Jahr 2023 fast wieder die Werte des Jahres 2012 erreicht hat (Abbildung 2). Außerdem wird im LPP danach gefragt, ob Unternehmen individuelle Entwicklungspläne für Beschäftigte erstellen. Auch hier lässt sich ein Rückgang im Jahr 2020 beobachten, allerdings fällt die anschließende Erholung geringer aus als die bei den Weiterbildungsmaßnahmen, sodass in Summe ein Rückgang zwischen 2012 und 2023 (39 auf 31 Prozent) zu Buche steht.

## Starke Zunahme bei der Homeoffice-Nutzung

Einzig bei der Verbreitung von Homeoffice beobachten wir ein gegenläufiges Muster in Form eines kontinuierlichen Anstiegs vor der Pandemie und eine erwartungsgemäß noch stärkere Zunahme zu Beginn der Pandemie. Betriebe gaben dabei in der Befragung an, ob sie ihren Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice bieten, ein Mindestumfang war dabei nicht Voraussetzung. Von 2016 bis 2020 lässt sich ein Trend hin zu zwei Tagen Homeoffice pro Woche erkennen. Vor allem selteneres Homeoffice ging zurück. Dass bereits die Werte vor der Pandemie auf einem hohen Niveau liegen, lässt sich anhand des Datensatzes erklären, der nur Betriebe mit mehr als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfasst. Es ist davon auszugehen, dass kleinere Betriebe oft die technischen Voraussetzungen wie VPN-Zugänge und Videoconferencing weniger schnell an den Start bringen konnten. Im Jahr 2023 boten knapp 4 von 5 privatwirtschaftlichen Betrieben zumindest einem Teil ihrer Belegschaft das Arbeiten von zu Hause an.

## Besteht zwischen Personalarbeit und Wertschöpfung ein Zusammenhang?

Nun stellt sich die Frage, welche Personalmaßnahmen für Betriebe wirtschaftlich vorteilhaft sind, also ob die beschriebenen Veränderungen (Ausweitungen oder Reduzierungen) in der Nutzungshäufigkeit von Personalinstrumenten mit einer Veränderung des wirtschaftlichen Erfolgs einhergehen. Um dies zu beantworten, haben wir den Zusammenhang zwischen ausgewählten Personalmaßnahmen und der betrieblichen Wertschöp-

Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen bestimmten Personalinstrumenten und der Pro-Kopf-Wertschöpfung.





fung untersucht. Wertschöpfung messen wir dabei als Umsatz eines Betriebs abzüglich der Vorleistungen. Die Wertschöpfung ist pro Kopf erfasst, um Unterschiede zwischen Betriebsgrößen auszugleichen.

Abbildung 3 zeigt eine erste deskriptive Gegenüberstellung zwischen den oben schon untersuchten Personalinstrumenten und der durchschnittlichen betrieblichen Wertschöpfung pro Kopf. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein der Personalinstrumente und der Pro-Kopf-Wertschöpfung. Insbesondere für die Nutzung von Homeoffice, variabler Vergütung sowie Zielvereinbarungen fällt die Wertschöpfung pro Kopf im Durchschnitt deutlich höher aus. Bei den

übrigen Maßnahmen (siehe Abbildung 3) zeigen sich hingegen keine bedeutenden Unterschiede.

Diese deskriptive Darstellung lässt jedoch außer Acht, dass hinter den gezeigten Unterschieden (also den blauen und gelben Balken) unterschiedliche Typen von Betrieben stecken können. So könnte es zum Beispiel sein, dass sich wirtschaftlich erfolgreichere Firmen bestimmte Maßnahmen eher leisten können (oder wollen) oder Firmen mit einem hohen Anteil Hochqualifizierter nicht nur eine höhere Wertschöpfung pro Kopf erzielen, sondern auch wegen der besseren Eignung der Tätigkeiten eher Homeoffice anbieten. Auch kann die Zugehörigkeit zu bestimmten Industrien die Unterschiede beeinflussen.

Um näherungsweise einen kausalen Zusammenhang zwischen Personalmaßnahmen und Wertschöpfung adäquat zu untersuchen, setzen wir daher sogenannte „multivariate Regressionen“ ein. Das sind statistische Verfahren, die mittels Kontrollvariablen und fixen Effekten solche Unterschiede zwischen Betrieben „herausrechnen“. Auf diese Weise versuchen wir, das Problem der umgekehrten Kausalität abzumildern. Durch den langen Beobachtungszeitraum können wir so nicht nur leicht zu beobachtende Unterschiede – wie etwa die Branche oder die Belegschaftszusammensetzung – als Ursache für bestimmte Wirkungen ausschließen, sondern auch Einflüsse von weniger offensichtlichen Betriebsmerkmalen wie der Unternehmenskultur herausrechnen.

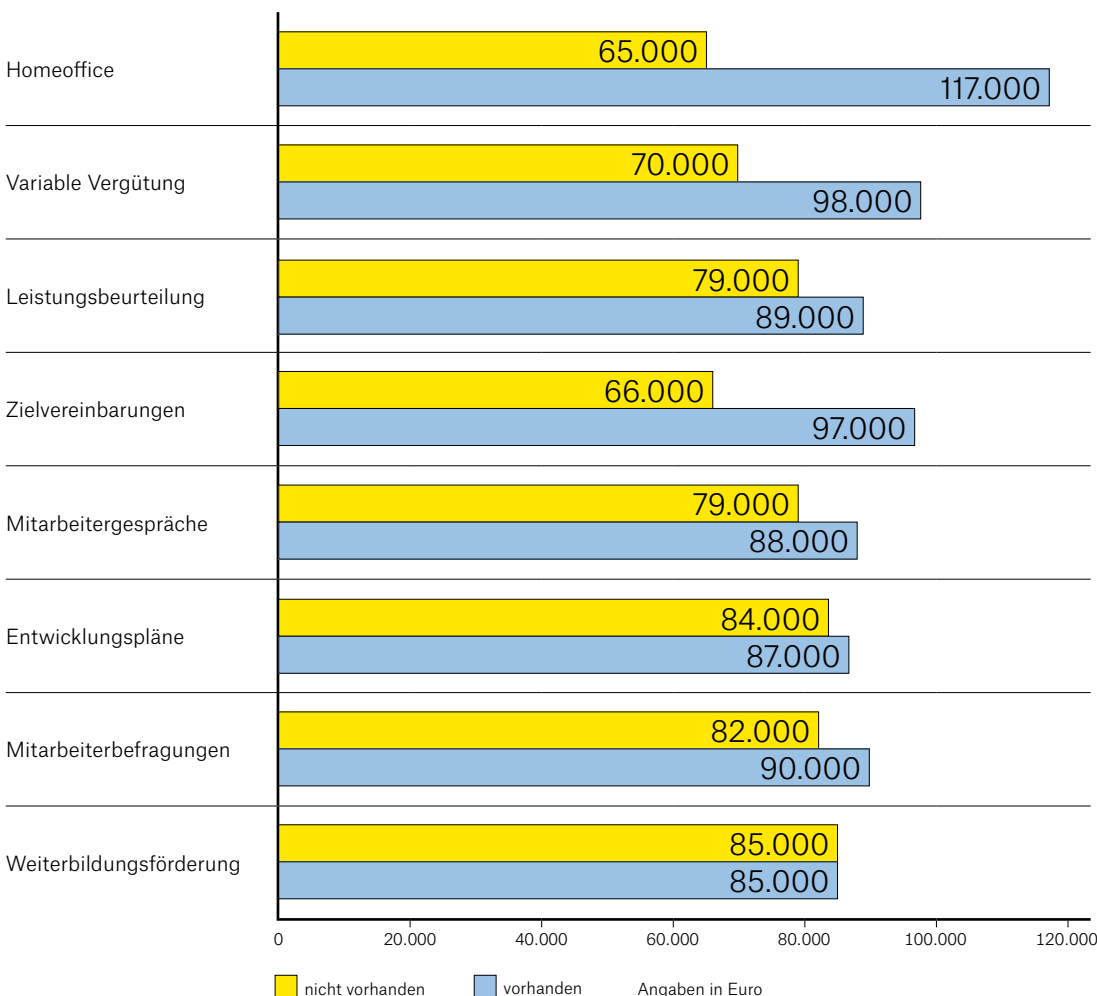
Viele Personalmaßnahmen benötigen Zeit, um Wirkung zu entfalten. Ihre Einführung oder Umsetzung kostet erst einmal direkt oder indirekt Geld, weil Mitarbeitende geschult, neue

Soft- oder Hardware beschafft oder sich geänderte Strukturen einspielen müssen. Um dies darzustellen, differenzieren wir in unseren Analysen zwischen einem kurzfristigen Effekt, bei dem es in den letzten zwei Jahren eine Änderung in einer Personalmaßnahme gab und einem mittelfristigen Effekt mit erfolgten Änderungen innerhalb der letzten vier Jahre.

### Kaum Zusammenhänge zwischen HR-Maßnahmen und kurzfristiger Wertschöpfung

Kurzfristig lässt sich bei fast allen Personalmaßnahmen kein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der betrieblichen Wertschöpfung erkennen. Einzig Betriebe, die etwas am Einsatz von Entwicklungsplänen geändert haben – also solche Pläne eingeführt oder abgeschafft haben –, weisen eine durchschnittlich um zehn Prozent geringere Wertschöpfung auf als Betriebe ohne

Abb. 3: Durchschnittliche Pro-Kopf-Wertschöpfung pro Betrieb nach Personalmaßnahmen



Veränderungen in diesem Bereich. Eine mögliche Erklärung liegt in der Ausgestaltung solcher Entwicklungspläne, die wir in Befragungen mit einer Großzahl an Unternehmen nicht bis ins kleinste Detail abbilden können. Unternehmen erzeugen in diesen Entwicklungsplänen typischerweise Erwartungen von Beschäftigten, zum Beispiel in Bezug auf Karriereschritte oder Beförderungen. Wenn Arbeitgeber diese Erwartungen nicht erfüllen, kann dies negative Effekte auf Zufriedenheit und Wechselbereitschaft haben und sich letztendlich in geringerer Wertschöpfung niederschlagen.

Die LPP-Betriebsbefragung erhebt darüber hinaus für einige Personalinstrumente die Zielgruppe der jeweiligen Maßnahmen, also ob diese Maßnahmen für Beschäftigte mit oder ohne Führungsverantwortung angeboten werden. Auch hier finden wir in beiden Beschäftigtengruppen in der Kurzfristperspektive keinerlei signifikante Zusammenhänge mit der Wertschöpfung.

### Welche Personalmaßnahmen sich langfristig lohnen

Betrachtet man hingegen einen längerfristigen Zeithorizont, also Veränderungen in Personalmaßnahmen innerhalb der letzten vier Jahre, ist nur bei einer Personalmaßnahme ein deutlich ausgeprägter, positiver Zusammenhang mit der Wertschöpfung pro Kopf erkennbar. Betriebe, die variable Vergütungssysteme für Führungskräfte anbieten, weisen eine etwa 15 Prozent höhere Wertschöpfung auf als Betriebe, die Führungskräfte ohne variable Vergütung entlohnen. Interessanterweise dreht sich das Vorzeichen bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung um. Hier finden wir eine um 20 Prozent geringere Wertschöpfung pro Kopf, wenn Unternehmen die variable Vergütung bei Nicht-Führungskräften einsetzen.

Dieser langfristige negative Zusammenhang variabler Vergütungssysteme für Nicht-Führungskräfte kann diverse Ursachen haben, die schon länger Gegenstand größerer Diskussionen im Personalbereich und in der Forschung sind. Mögliche Gründe: Es ist bekannt, dass intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize verdrängt werden kann oder Gewöhnungseffekte bei bestimmten Anreizen auftreten können. Es erscheint allerdings plausibler, diese negative Korrelation damit zu erklären, dass individuelle Leistung auf unteren Hierarchieebenen schwerer messbar ist. Deshalb greifen Unternehmen oft auf rein subjektive Leistungsbeurteilungen zurück – mit den allseits bekannten Problemen. Setzen sie hingegen vermehrt auf kollektivistische Ziele wie Team- oder Unternehmensziele, kann gerade auf unteren Ebenen der geringere, direkte Einfluss eines Beschäftigten auf das Unternehmensergebnis einen eher schwachen Leistungsmotivator darstellen (Trittbrettfahrerproblem). Diesen letzten Punkt bestätigen auch unsere Analysen. Wenn wir den Vergütungsmix, also die relative Gewichtung von Individual-, Team- und Unternehmenszielen getrennt betrachten, sehen wir, dass die geringere Wertschöpfung variabler Vergütung für Nicht-Führungskräfte vor allem die Unternehmen betrifft, die Unternehmenszielen eine höhere Bedeutung geben. Hier könnte also ein klassisches Trittbrettfahrerproblem vorliegen, das typischerweise mit steigender Unternehmensgröße virulenter wird. Dies ist auch in der personalökonomischen Forschung durchaus bekannt. Jedoch gibt es auch Beispiele, in denen solche kollektivistischen Ziele bei Nicht-Führungskräften funktionieren, zum Beispiel durch

## Investitionen in Weiterbildung haben kurzfristig keinen Einfluss auf die Wertschöpfung, längerfristig jedoch sehr wohl.

soziale Kontrolle oder Gruppendruck innerhalb der Belegschaft. Unternehmen, die kollektive Ziele auch für Nicht-Führungskräfte verwenden wollen, müssen die Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und Motivation daher sehr sorgsam evaluieren.

Variable Vergütung geht oft, wie oben beschrieben, mit anderen Maßnahmen des Performance Managements einher. Hierzu zählen Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Für alle drei dieser Maßnahmen können wir keine signifikante Korrelation mit der betrieblichen Wertschöpfung finden. Allerdings haben wir bis jetzt nur die isolierten Effekte der HR-Maßnahmen betrachtet. Dabei ist es möglich, dass diese Maßnahmen nur in Kombination wirken und isoliert eingeführt keine Wirkung zeigen. Unsere weiteren Analysen zeigen aber, dass Betriebe, die auf das Bündel dieser drei Maßnahmen gleichzeitig setzen, auch keine größere Wertschöpfung generieren als Betriebe, die nur einzelne Maßnahmen aus dem Paket nutzen.

Beim Thema Weiterbildung sieht das Bild ein wenig anders aus. Unternehmen richten ihre Weiterbildungsmaßnahmen idealerweise auf die Potenziale und zukünftigen Bedarfe in der Belegschaft aus. Allerdings sind Qualifizierungen, die über kurze on-the-job Trainingsmaßnahmen hinausgehen, häufig mit hohen direkten und indirekten Kosten verbunden. Dabei fallen Kursgebühren an oder den Unternehmen entgeht die Arbeitszeit der Teilnehmenden, die während der Maßnahme nicht oder

nur eingeschränkt für die eigentliche Tätigkeit zur Verfügung stehen. Damit kommt es auf den Zeithorizont an, ab wann sich Investitionen lohnen. Unsere Analyseergebnisse scheinen dies zu bestätigen: Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen haben kurzfristig keinen Einfluss auf die Wertschöpfung, längerfristig jedoch sehr wohl. Dies gilt unabhängig vom Niveau der Fachqualifikation von Beschäftigten.

Und wie sieht es mit dem langfristigen Effekt von Entwicklungsplänen aus? Oben haben wir ausgeführt, dass es kurzfristig negative Auswirkungen haben kann, wenn Unternehmen Entwicklungspläne einführen oder abschaffen. Bei längerfristiger Betrachtung können wir jedoch keinen statistisch signifikanten Effekt nachweisen, also weder einen positiven noch einen negativen.

Wie oben bereits gezeigt, erlebte das mobile Arbeiten von zu Hause (Homeoffice) durch die Pandemie einen enormen Verbreitungsschub. Als ein wichtiger Grund für die „Rückkehr“ ins Büro führen Unternehmen oftmals einen negativen Zusammenhang zwischen Homeoffice-Nutzung und individueller Produktivität an, getrieben durch erschwerte Leistungskontrolle, mangelnden Austausch, Probleme bei der Mitarbeiterführung und erschwerte

Es ist an der Zeit, manche Instrumente der Personalarbeit zu hinterfragen.



Teamarbeit, wodurch Kreativität und Innovationskraft leiden können. Unsere Analyse kann das nicht bestätigen, jedenfalls hinsichtlich der betrieblichen Wertschöpfung: Änderungen im Homeoffice-Angebot – also auch dessen Abschaffung – wirken sich weder kurz- noch langfristig auf die Wertschöpfung aus.

## Gute Führung zahlt sich aus

Um auch Aussagen über die Qualität von Führung treffen zu können, haben wir die verschiedenen Quellen des LPP-Datensatzes genutzt, der aus einer Betriebsbefragung und einer Beschäftigtenbefragung besteht. Wenn wir beide Befragungen miteinander verbinden, können wir weitere Erkenntnisse ableiten. Die Beschäftigtenbefragung gibt Aufschluss darüber, wie die Belegschaft die Instrumente der Personalarbeit, die Stimmung oder die Unternehmenskultur wahrnimmt.

Für die folgenden Analysen haben wir die Antworten aller Beschäftigten in einem Betrieb gebündelt, um so ein Stimmungsbild pro Betrieb zu erhalten. Die Analysen zeigen hier einen Zusammenhang zwischen bestimmten Elementen der Führungsqualität und der betrieblichen Wertschöpfung. Eine höhere Zustimmung der Beschäftigten zu der Aussage „Vorgesetzte zeigen Verständnis für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist mit einer höheren betrieblichen Wertschöpfung in der Kurzfristperspektive korreliert. Eine nachweisbar höhere Wertschöpfung weisen langfristig gesehen die Betriebe aus, in denen die Beschäftigten eher der Aussage „Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein klares Verständnis, was unser Betrieb erreichen will“ zustimmen. Die Ergebnisse deuten an, dass Unternehmen nicht nur eine langfristige Strategie und Werte haben, sondern diese auch kommunizieren und vorleben sollten. Dies sind originäre Führungsaufgaben, die Unternehmen durch ein flankierendes Führungskräfteentwicklungsprogramm schulen und weiterentwickeln sollten. Vor allem für die Wirksamkeit von Vergütungssystemen, die Unternehmen mehr und mehr auf nachhaltige Unternehmensergebnisse ausrichten, ist Zielklarheit und Zielkongruenz zwischen Unternehmen und Belegschaft eminent wichtig.

## Gesundheit

Um die Analyse abzurunden, haben wir uns die Auswirkungen von Personalmaßnahmen auf betriebliche Gesundheitsindikatoren angeschaut. Die durchschnittlichen Krankheitstage pro Betrieb steigen im betrachteten Zeitraum von 14,3 Tagen im Jahr 2012 auf 15,9 Tage im Jahr 2023.

Vor allem im Bereich Weiterbildung zeigt sich in der Langfristperspektive ein signifikant negativer Zusammenhang mit den Krankheitstagen im Betrieb: Betriebe, die Veränderungen bei Weiterbildungen für qualifizierte und hochqualifizierte Beschäftigte vornehmen, verzeichnen durchschnittlich etwa 3,4 bis 6,9 Krankheitstage weniger als Betriebe, die keine Veränderungen im Bereich Weiterbildung vornehmen.

Einen positiven Zusammenhang mit der Anzahl an Krankheitstagen finden wir hingegen bei der Homeoffice-Nutzung, aber nur in der Kurzfristperspektive: Betriebe, die Veränderungen in der Nutzung von Homeoffice-Angeboten durchführen, weisen im Durchschnitt bis zu 1,3 Krankheitstage mehr auf als Betriebe, die keine Homeoffice-Nutzung anbieten. Langfristig zeigt sich hier jedoch kein signifikanter Zusammenhang.

Ein weiteres Phänomen der betrieblichen Gesundheit ist Präsentismus, also das Aufsuchen des Arbeitsplatzes trotz Krankheit der Beschäftigten. Wir erheben in der LPP-Mitarbeiterbefragung seit dem Jahr 2016 dieses Verhalten mit der Frage: „An wie vielen Tagen sind Sie zur Arbeit gegangen, obwohl sie sich aufgrund Ihres Gesundheitszustands besser hätten krankmelden sollen?“ Präsentismus ist noch nicht so gut erforscht wie Absentismus. Bekannt ist aber, dass Präsentismus eine erhöhte Ansteckungsgefahr für Kolleginnen und Kollegen im Betrieb mit sich bringt und sich somit negativ auf die Krankheitstage im Betrieb und die Produktivität auswirken kann. Die durchschnittlichen Präsentismus-Tage in unserer Befragung sind von 12,6 Tagen im Jahr 2016 auf 7,6 Tage im Jahr 2020 gesunken – neuere Daten werden hierzu gerade erhoben. Diese Verhaltensänderung hängt vermutlich mit der erhöhten Sensibilität durch die Pandemieerfahrungen zusammen. Betrachtet man diese Entwicklung in Bezug auf Maßnahmen im Performance Management, zeigt sich, dass Beschäftigte in Betrieben, die Veränderungen an Leistungsbeurteilungssystemen vornehmen, sowohl kurz- wie auch langfristig bis zu sechs Präsentismus-Tage weniger angeben. Dies könnte auch eine Erklärung für die höheren Fehlzeiten sein. Beschäftigte, deren Leistung von Vorgesetzten beurteilt wird, lassen sich im Krankheitsfall, in dem sie typischerweise nicht ihre volle Leistung abrufen können, eher krankschreiben, um negative Auswirkungen auf ihre Bonuszahlungen zu reduzieren.

## Gute Personalarbeit geht über finanzielle Kennzahlen hinaus

Auf den ersten Blick mag es überraschen, dass sich kein klarerer Zusammenhang zwischen der Vielzahl an betrachteten Personalmaßnahmen und dem wirtschaftlichen Erfolg zeigt. Daraus sollten Unternehmen jedoch keinesfalls ableiten, dass sich Investitionen in Personalmaßnahmen nicht lohnen.

Die Frage nach dem Erfolgsbeitrag von HR-Maßnahmen – und von HR im Allgemeinen – ist mehrschichtig und aus empirischer Sicht durchaus herausfordernd. Methodisch stellen sich, wie oben beschrieben, sowohl Unternehmen wie auch Wissenschaftlern drängende Fragen. Welche KPIs sind geeignet, den Wertbeitrag von HR-Maßnahmen genau abzubilden? Wir haben hier vor allem finanzielle Kennzahlen betrachtet, nicht-finanzielle Indikatoren wie zum Beispiel ESG-Kriterien sind nicht berücksichtigt. Und wenn es gelingt, passende KPIs zu definieren, kann man diese dann auch zuverlässig und konsistent über die Geschäftsbereiche hinweg in Unternehmen messen? Wie bewertet man die teils lange Amortisationsdauer, die mit vielen HR-Maßnahmen einhergeht (siehe zum Beispiel Entwicklungspläne)? Gibt es im Unternehmen geeignete KPIs, die einen nachhaltigen Erfolg über solch lange Zeiträume genau abbilden können, also die weitgehend unbeeinflusst sind von exogenen Einflüssen wie Regulatorik oder Wirtschaftslage? Möchte man den Erfolgsbeitrag auf der betrieblichen Ebene oder eher der Beschäftigtenebene erfassen?

Auf jeden Fall kommt es immer auf den spezifischen Unternehmenskontext und die genaue Ausgestaltung der Personalmaßnahmen an. Selbst zwischen Unternehmen mit ähnlichem Geschäftsmodell, die in der gleichen Branche operieren, kann die spezifische Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich

Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen dafür sorgen, dass der Einsatz homogener Personalmaßnahmen zu Unterschieden in der Wertschöpfung führen kann.

Frühere Ergebnisse von Forschungsarbeiten zeigen durchaus, dass Personalmaßnahmen ihre Berechtigung haben. Sie können das Commitment, Engagement oder die Bindung an den Betrieb steigern. Dies schlägt sich aber erst längerfristig in Finanzkennzahlen nieder. Personalinstrumente sollten daher nicht nur als potenzielle Treiber der Wertschöpfung angesehen werden, sondern vielmehr als Hygienefaktoren und wichtige Tools, um Optimierungs- und Effizienzmaßnahmen in Unternehmen zu flankieren. Weiterhin ist zu beachten, dass bestimmte Personalmaßnahmen von Beschäftigten einfach erwartet werden. Wer sie nicht durchführt, muss mit Bindungs- und Recruitingproblemen rechnen. Der Einsatz von Personalinstrumenten in solchen Arbeitnehmermärkten folgt daher, jedenfalls kurzfristig, nicht immer einer klaren Wertschöpfungslogik.

Für Unternehmen führt kein Weg daran vorbei, Beschäftigte für neue Prozesse zu schulen. Sie sollten die Qualifikationsstruktur der Belegschaft vorausschauend an zukünftige Bedarfe und Anforderungen anpassen. Das hat nicht nur Auswirkungen auf das Recruiting, sondern auch auf Weiterbildungsmaßnahmen und die Leistungs- und Potenzialbeurteilung. Diese wichtigen Funktionen des Personalmanagements in finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen abzubilden, ist eine Mammutaufgabe. Klar ist: Ohne gute Personalarbeit, wäre jegliche Transformationsagenda von Unternehmen zum Scheitern verurteilt.

## Handlungsempfehlungen und Argumente für Investitionen in HR

Das Personalmanagement in Unternehmen hat das Potenzial, zu mehr Wertschöpfung und Produktivität beizutragen. Was gute Personalarbeit ist, darüber lässt sich aber trefflich streiten. Dennoch legen die Analysen des repräsentativen Linked Personnel Panel nahe, dass bestimmte Instrumente mehr bewirken als andere. Die wichtigsten Learnings daraus sind:

1. Kurzfristige Effekte von Personalmaßnahmen auf die Wertschöpfung sind in der Breite nicht zu erwarten. HR sollte Entscheidungsträgerinnen und -träger im Unternehmen deshalb explizit auf die Langfristperspektive hinweisen.
2. Mit Personalmaßnahmen sollten Unternehmen keine falschen Erwartungen bei Beschäftigten in Bezug auf Karriereentwicklung und Entlohnung wecken.
3. Variable Boni bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sind mit Vorsicht zu genießen: Hier können leicht negative Effekte für die Wertschöpfung auftreten, wahrscheinlich getrieben durch die schlechte Messbarkeit von individueller Leistung in vielen Bereichen. Anders bei Führungskräften: Hier können sich variable Vergütungssysteme lohnen.
4. Veränderungen im Performance Management – konkret bei Leistungsbeurteilungssystemen – sind kurz- und langfristig mit weniger Präsentismus verbunden. Es gilt also immer, solche Verhaltensauswirkungen von HR-Maßnahmen kontinuierlich zu evaluieren und gegebenenfalls gegenzusteuern.
5. Die Bedeutung von Homeoffice-Angeboten für die Wertschöpfung scheint überschätzt: Änderungen – also die Ein-

führung oder Abschaffung – wirken sich weder kurz- noch langfristig aus. Kurzfristig können sogar die Krankheitstage im Betrieb steigen.

6. Weiterbildung zahlt sich langfristig aus: Höher Qualifizierte erhalten zwar höhere Löhne und sind auch für andere Arbeitgeber attraktiv. Doch unsere Analysen deuten auf eine höhere Produktivität hin. Bei höher- und hochqualifizierten Beschäftigten sinken zudem die Krankheitstage.
7. Führungskräfteentwicklung ist von besonderer strategischer Bedeutung, um alle Beschäftigten auf Strategie und Werte im Unternehmen auszurichten.

Unsere Analyse zeigt: Es ist möglicherweise an der Zeit, manche Instrumente in der Personalarbeit zu hinterfragen. Nur weil sie üblich sind, sind sie noch lange nicht sinnvoll. Hinzu kommt: Gerade in Krisenzeiten erwarten Unternehmen, dass die Auswirkungen von Investitionen schnell sichtbar werden. Das ist jedoch bei Personalmaßnahmen – gerade bei den investitionsintensiven wie der Weiterbildung oder langfristigen Entwicklungsplänen – nur selten der Fall. Dieses Spannungsverhältnis ist eine der zentralen Herausforderungen im Personalmanagement.

Um nachhaltig den Erfolgsbeitrag der Personalarbeit zu messen, müssen alle Beteiligten aus Unternehmen und Forschung weiterhin an Themen wie Datenverfügbarkeit, einheitlicher Definition von zentralen KPIs und deren konsistente Messung arbeiten. Dann kann man im Sinne einer evidenzbasierten Personalpolitik tiefgehende Analysen zum Wertbeitrag der Personalarbeit durchführen. Idealerweise zeigen Arbeitgeber zudem die Bereitschaft, Pilotstudien in bestimmten Bereichen oder Regionen durchzuführen, um kausale Wirkungsketten zu identifizieren. Und genau damit lassen sich Entscheiderinnen und Entscheider in der Geschäftsführung, dem Vorstand und Betriebsrat überzeugen: Gute Personalarbeit kann sich lohnen. ■■■



DR. PHILIPP GRUNAU ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Betriebs- und Beschäftigung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).



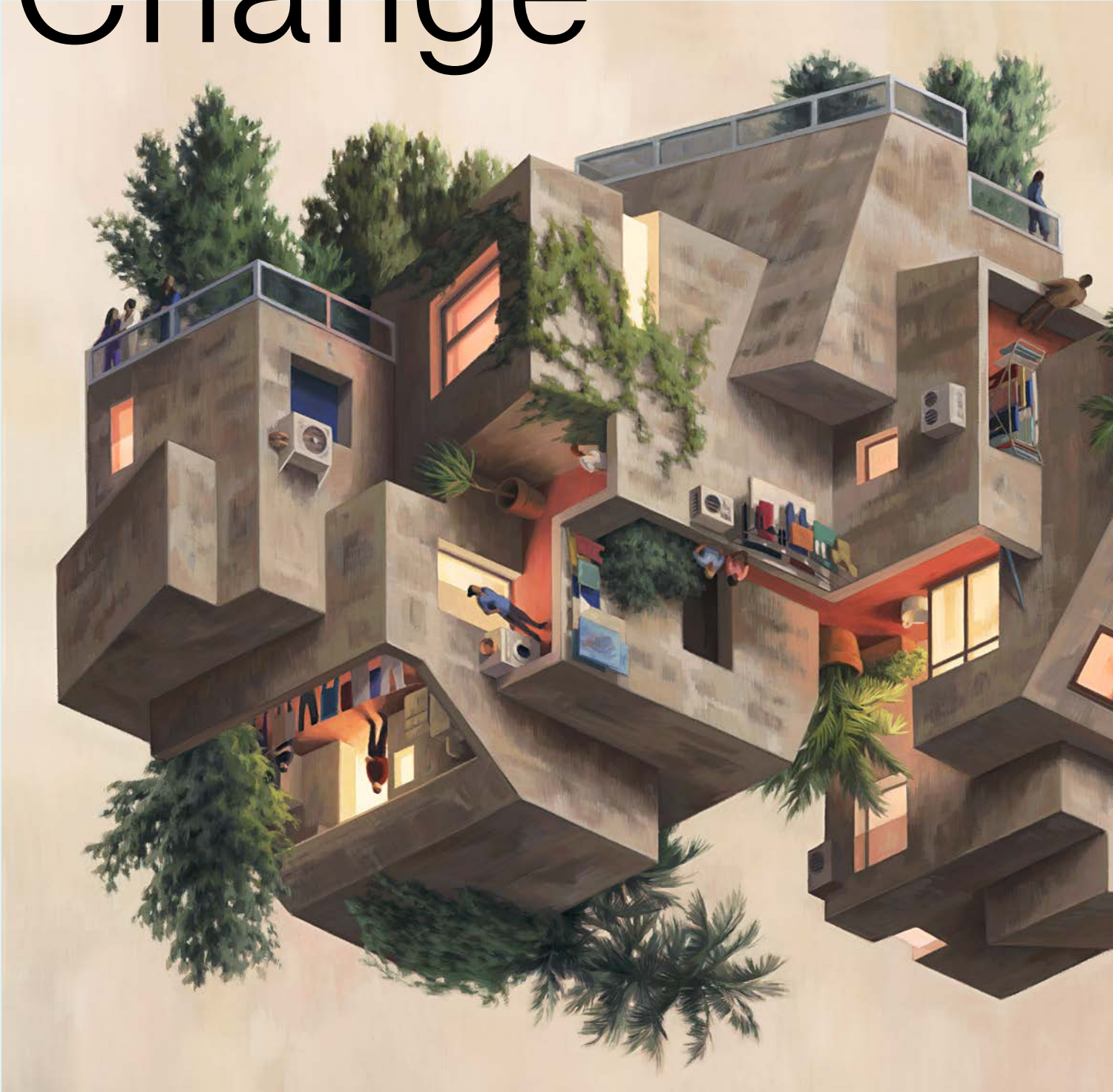
PROF. DR. PATRICK KAMPKÖTTER ist Inhaber des Lehrstuhls für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.



DR. STEFANIE WOLTER ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsdatenzentrum und Leiterin der Arbeitsgruppe Qualität der Beschäftigung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

# II. Strategie & Frühlings

# House of Change





Wer Transformation in ernsten Zeiten ernst nehmen will, der sollte seinen Blick auf die sozialen Praktiken in einer Organisation und deren Veränderung richten. Ein Change-Ansatz aus der Praxistheorie.

Von Hans Rusinek und Thomas Beschorner



Bild: Cintia Vidal

● Die Welt ist im Schwindel: Unternehmen halten an alten Routinen fest, obwohl die Branche längst eine andere ist. Arbeitsplätze beharren auf verstaubten Grundsätzen, obwohl diese von den Mitarbeitenden verstärkt als Zumutungen erlebt werden. Volkswirtschaften klammern sich an häufige Betriebssysteme und ignorieren dabei klima- und geopolitische Realitäten. Gearbeitet wird weiterhin ohne Unterlass. Nicht aber an der Zukunft.

Dieser Mismatch zwischen eingeübten Praktiken und neuen Anforderungen löst allgegenwärtige Schwindelgefühle aus: Die Dinge entgleiten uns, wir verlieren den Boden unter den Füßen. Wem schwindelig ist, der sucht Halt: Revisionisten der Politik und ebenso des Managements tauchen auf. Sie versprechen ein „Zurück zur guten alten Zeit“, ein regressives und aggressives doubling down auf Mittel, die sich doch schon heute als nutzlos erweisen.

### Arbeit im System vs. Arbeit am System

Arbeit in Organisationen findet zugleich im und am System statt. Im System wenden wir etablierte Routinen auf konventionelle Probleme an: Der Produktabsatz geht in den Keller. Ok, Marketing oder graduelle Innovationen werden helfen! Konventionelle Probleme sind Probleme für unsere Praktiken, mit denen wir sie (scheinbar) zuverlässig lösen können.

Arbeit am System sollte stattfinden, wenn wir auf konzeptionelle Probleme treffen, die sich an Routinen selbst entzünden. Was wir produzieren, interessiert nicht mehr, egal wie viel Geld wir drauf schmeißen. Nun haben wir Probleme mit unseren Praktiken, die es zu hinterfragen gilt. Und genau dann denkt eine Organisation um.

Dies kann überfordern (und an Machtstrukturen rütteln), weshalb einige verlockt sind, wichtige Arbeit am System auf harmlose Arbeit im System zu verschieben: Erforderliche Veränderungen werden zu regressivem Change-Theater. Regression ist in der Psychologie der Rückzug auf kindliche Verhaltensmuster in Notlagen. Auf Gruppenebene geht Regression nicht selten mit einer wütenden Wirklichkeitsverweigerung und autoritären Einstellungen einher. In Organisationen erzeugt Regression eine systematische Erfahrungsblockade: Eine Krise der Krisenbewältigung, ein Verlernen des Lernens.

### Gegen die schwindelerregende Regression

Mit dem House of Change helfen wir Organisationen Wandel ernstzunehmen – und sich ihm mutig zu stellen. Bisheriges Change-Management ist perfektionistisch. Und genau das ist sein Problem: Um Wandel fix zu „managen“, fabrizierte es hochpolierte Texte, Regelwerke oder Wunschkonzerte von Ideen. Es weicht damit den eigentlichen Treibern des Wandels aus.

Unser aus der Praxistheorie kommende Ansatz ist nicht-perfektionistisch: Change ist ein fortlaufender Prozess, der nicht endet. Change bekommt soziale Räume, um dauerhaft gestaltbar zu sein. Dafür geht der Ansatz nicht von Statements, KPIs oder Wünschen aus, sondern von sozialen Praktiken: Von einem Verständnis der sozialen Welt, das in der Forschung durch den practice turn längst Einzug gehalten hat. Um Transformationen ernsthaft anzugehen, brauchen auch Organisationen eine praktische Wende!

### Die drei Reiter der Apokalypse: Change must Change!

Textualistische Ansätze wollen Organisationen mit Statements orientieren: Mit Purpose-Stories, Leadership-Prinzipien, Strategieformulierungen. Sie hängen der Fantasie an, dass Menschen rein intellektuelle Wesen wären und die Organisation eine Bibliothek sei. Man müsse nur das Richtige lesen und dann macht man das Richtige. Wirklich? Studien zeigen, dass 50 Prozent der Unternehmen in Europa Ziele formuliert haben, die auf den Pariser Klimazielen beruhen. Beeindruckend! Aber wer hat auf dieser Basis auch Maßnahmen parat? Nur fünf Prozent! Wer Veränderung lediglich formuliert, betreibt regressive Schauseitenarbeit, die nur eines erreicht: Enttäuschung.

Mechanistische Ansätze wollen Organisationen mit KPIs, Anreizen und Regelsystemen neu einstellen. Sie hängen der Vorstellung an, dass Menschen programmierbar wären und eine Organisation ein einziges Rechenzentrum sei. Doch soziales Verhalten ist viel komplexer: Ein Gesundheitsamt befand, dass Krankenhäuser zu lange brauchten, um Patienten in Notaufnahmen zu behandeln, nachdem sie der Krankenwagen dort absetzte. Es begann Krankenhäuser entsprechend der KPI „Dauer der Patienten in Notaufnahmen“ zu bestrafen. Die Krankenhäuser reagierten, indem sie die Patienten auf dem Parkplatz im Krankenwagen statt in Notaufnahmen warten ließen: Die ganze Notfallmedizin der Stadt kollabierte. Das Flüchten vor konzeptionellen Fragen in konventionelle Optimierungsspielchen führt zu regressiver Arbeit im System.

Mentalistische Ansätze versuchen Change vor allem durch Wünsche zu manifestieren. Auf Leadership Retreats, Visions-Workshops oder im Coaching wur-

de die Fantasie verfolgt, dass Menschen vor allem durch ihre Glaubenssätze und Selbstbilder gesteuert werden. Die Idee, dass mal wieder der Wandel ausblieb, weil er noch nicht genug gewollt wurde, ist verlockend: Alles mal wieder eine Frage des Mindsets!? Doch das ist naiv, denn am Tag eins nach dem Leadership-Retreat zerschellen die Wünsche zuverlässig an organisationalen Realitäten.

### Die Realität: Nicht diskursiviert, verziffert oder gewünscht, sondern gelebt!

Wäre die Organisation ein Haus, hätten diese drei Ansätze nur die Wände im Blick und diese mit Büchern und Rechenmaschinen vollgestellt, oder mit Post-Its und Wunschbildern vollgepappt.

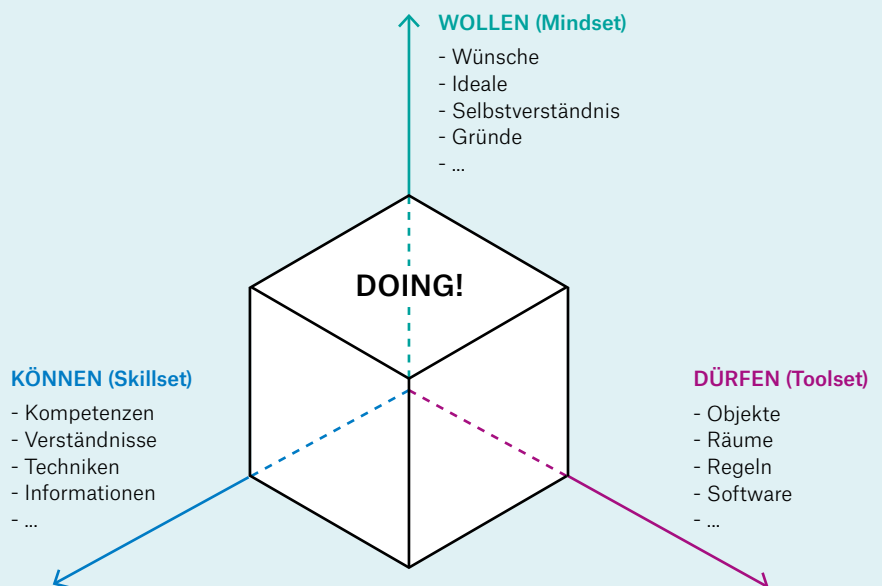
Viel interessanter ist doch aber, was innerhalb der Wände passiert: Was wir tun, wenn wir das tun, was wir „Arbeit“ nennen. Beispielsweise: Hände schütteln, Small Talk, sich mit der Technik rumplagen, Sprechen, Zuhören, Nicken, Weghören, Lächeln, Tippen. Das sind Handlungen, die gemeinsam als routinisierte Formationen zu bestimmten Praktiken werden: Das Email schreiben, der Pitch vor Kunden, die Strategiearbeit, die Diskussion auf Vorstandsebene. Wir ver-

innerlichen die genauen Abläufe dieser Formationen schnell und intuitiv. Und dann spielen wir sie in einem Autopilotprogramm ab: Wer beim Meeting unterbrochen wird, wer ausreden darf, welche Sprech- und Denk-Verbote es gibt, all das sind eingeübte Praktiken, die üblicherweise so und nicht anders stattfinden, eben weil „man das halt bei uns so macht“.

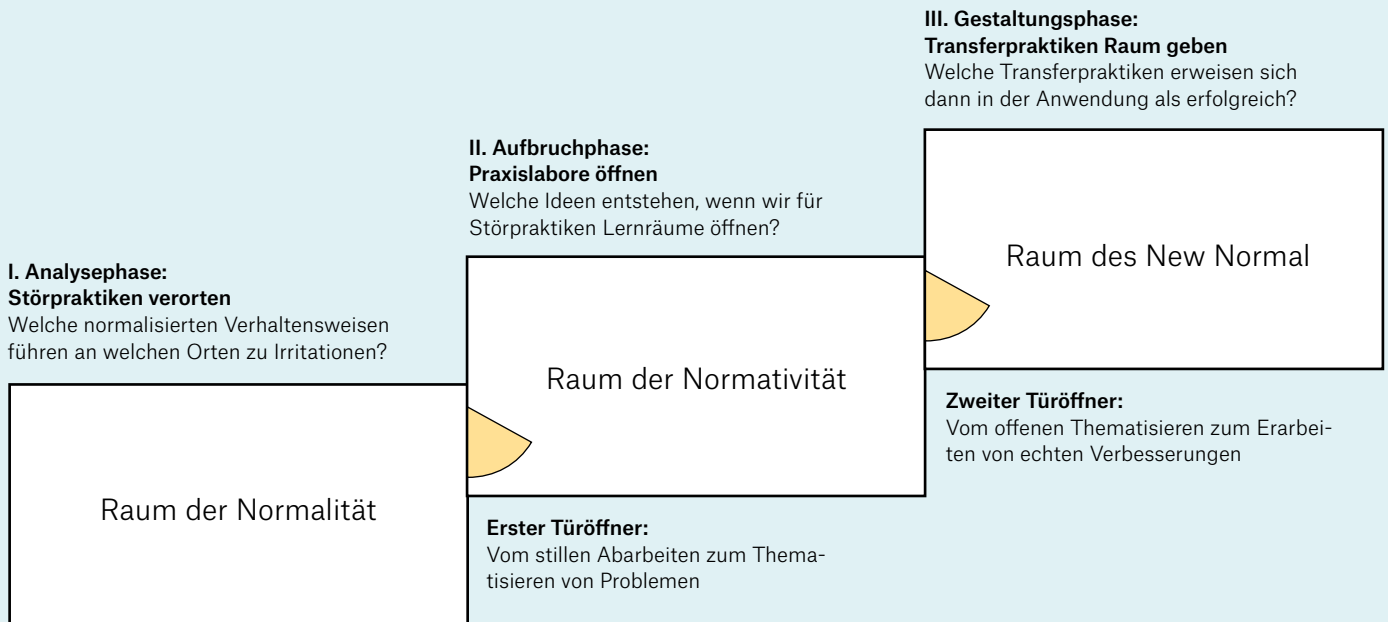
Das meiste ist derart voreingestellt. Gesteuert durch materielle und kulturelle Gegebenheiten. Was wir Arbeit nennen, besteht nicht primär aus Wille, Diskurs oder rationaler Kalkulation, sondern aus diesen Praxisformen, in die wir sozialisiert sind. Dass wir uns so auf Autopilot durch die Arbeit „wurschteln“, ist erstmal ein Feature und kein Bug. Das Outsourcing von Verstand auf Routinen macht komplexes und zugleich effizientes Arbeiten erst möglich. Unvorstellbar unproduktiv wäre die Welt, wenn jedes Verhalten durch eine Grundsatzdiskussion gehen muss. Wie eine Studenten-WG, in der vor lauter Diskussionen niemand den Abwasch macht. Das wäre nur Arbeit am System ohne Arbeit im System.

So wichtig der Autopilot ist, so sehr schafft er genau das Beharrungsvermögen, gegen das oberflächliche Changeprozesse nicht ankommen. Kosmetische Veränderungen bleiben möglich. Arbeit am System und damit tiefe Veränderun-

### Drei Dimensionen der Veränderung



Drei Phasen der Transformation



gen bleiben auf der Strecke. Praktiken sind massiv wirkmächtig, weil sie in dreifacher Hinsicht in unserer Welt verankert sind. Da ist stets ein Wollen, ein Mindset. Aber da ist auch ein Können, ein Skillset. Und auch ein Dürfen, ein Toolset aus institutionellen und materiellen Infrastrukturen, auch aus Anreizen. Die Veränderungen von Praktiken und damit ein neues Doing gelingt nur, wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden!

In einem Automobilzulieferer herrscht eine autoritäre Führungskultur. Wer neu ist, bekommt schnell mit, dass Kritik als unnötige Nörgelei betrachtet wird und sieht das bald auch so. Keiner lernt dort, wie man empathisch führt. Wer so etwas vorleben könnte, wird selbstverständlich nicht eingestellt. Und ebenso selbstverständlich wird man nicht belohnt, wenn man etwas anderes als den Gorilla-Modus probiert, auch gibt es keine Orte, um Empathie zu erproben. In diesem Beispiel sind Mindset, Skillset und Toolset also ganz auf Praktiken autoritärer Führung eingestellt. Dabei steht dies in keiner Onboarding-Unterlage, in keinem Arbeitsvertrag. Das muss es auch nicht. Man kriegt es mit, man macht es nach. Ein exponentieller Ansteckungsverlauf, ohne große Worte, ohne bewusstes Entscheiden. Das ist das Faszinierende an Praktiken.

Nun verpasst der Zulieferer einen Innovationsschub. Der Wettbewerbsdruck steigt enorm. Wo Aufrichtigkeit wichtig wäre, wird Kritik weiter verdrängt. Es kommt zu tragischen Betriebsunfällen. Zwei Werken wird vorübergehend die Betriebserlaubnis entzogen. Die Firma verliert Kunden, es droht die Insolvenz.

So normal Praktiken auf Mikroebene aussehen, so katastrophal können ihre Folgen auf Makroebene sein. Das ist das Erschreckende an (Stör-)Praktiken.

**Raumbegehungen im House of Change**

Auf Praktiken baut unser House of Change auf. Auf der Einsicht, dass der Schwindel aus dem Mismatch von Anforderungen und regressiven Routinen entsteht. Auf der Erkenntnis, dass es Praktiken und nicht Texte, Zahlen oder Wünsche sind, die Organisationen im Kern ausmachen. Auf dem Verständnis, was genau Störpraktiken so beharrlich macht.

Mit der Metapher des Hauses können wir nun die organisationalen Räume als Ganzes betrachten: Können schauen, welche Türen geöffnet oder verschlossen sind und wem oder was Raum gegeben wird: Werden Irritationen in die Besenkammer verfrachtet, bespricht man sie

**Störpraktiken sichtbar machen**

**a. SITUATIONAL**

Erfragen Sie Zumutungen. Ab einer bestimmten Betriebsdauer werden Mitarbeitende blind für Störpraktiken, die nicht normal sein sollten, aber als „normal bei uns“ gelten. Hier ist es hilfreich, ein Gremium aus Recent Hires zu befragen. Diese haben noch eine wertvolle Fremdvertrautheit.

**b. KONFIGURATIONAL**

Praktiken bilden Netze. Zum Beispiel das Netz „Führungskraft sein“: Welche Praktiken gehören dazu, welche fehlen? Vielleicht „in Teilzeit arbeiten“, „keine Betriebswirtin sein“? Mit der Betrachtung dieser Netze werden irritierende Leerstellen sichtbar.

**c. GENEALOGISCH**

Nehmen Sie ein Makro-Problem, wie den Mangel an weiblichen Führungskräften, und ordnen Sie diesem Störpraktiken auf Mikroebene zu. Stellen Sie etwa fest, dass stets Frauen die Mitschriften machen müssen, haben Sie erste Ursachen gefunden.

am runden (Küchen-)Tisch oder werden sie gar in einem Salon inszeniert? Was steht neuen Praktiken im Weg, was sagt die Hausordnung, gibt es Türsteher?

## Analysephase: Der Raum der Normalität

Im Raum der Normalität finden die Praktiken statt, die für eine Organisation relevant und erprobt sind: business as usual. Da wird nicht viel geredet, sondern vor sich hin gearbeitet. Arbeit im System.

Oft ist diese Ruhe trügerisch: Sind die Menschen hier sorgenfrei ruhig? Oder sind sie ruhiggestellt, weil ihnen keine Resonanzräume für ihre Anliegen und Ideen zur Verfügung stehen? Wenn Irritationen auftreten, treten sie in modernen Organisationen nie für alle zugleich auf. An verschiedenen Stellen wird für verschiedene Menschen die Normalität als Erstes unerträglich: HRler bekommen die Kritik einer neuen Arbeitnehmergeneration ungefiltert ab. Vertriebler merken als Erste, wie die Organisation am Markt vorbei galoppiert. Solche Irritationen könnten Störpraktiken sein. Wer ihnen kein Gehör schenkt und dafür keinen Resonanzraum zur Verfügung stellt, treibt irritierte bis

## Agenda für Praxislabore

- 1. Sammlung bestehender Störpraktiken** mit Fokus auf spezifischer issues (Praxislabor Kundenzufriedenheit, Leistungskultur et cetera)
- 2. Gemeinsame Problemdefinition** und Diskussion der Störpraktiken
- 3. Aufbrechen der Praktiken** in Mindset, Toolset, Skillset
- 4. Vom Definieren zum Adressieren** Alternative Praktiken imaginieren: Was wäre wenn? Was könnte sein? Was sollte sein?
- 5. Prototyping Transferpraktiken** Entwicklung von Experimenten

(und irgendwann oder auch zwischendurch wieder zurück zu 1.)

## Modell zum Tracking von Transferpraktiken

- 1. Definition der Transferpraktiken**
- 2. Bestimmung von: Ort, Adressat, Rahmen**
- 3. Nominierung der Praktikagenten, die Transferpraktiken erproben**
- 4. Zeiträume und Erfolgserwartungen festlegen**
- 5. Durchführung und Erforschung des Testbereichs (A/B-Testing)**
- 6. Ausbreiten erfolgreicher Transferpraktiken**

frustrierte Mitarbeitende in die Entfremdung und die Organisation in eine regressive Lernblockade.

## Aufbruchsphase: Der Raum der Normativität

Irritationen brauchen Raum: Organisierte Resonanzräume, wie Praxislabore, machen Arbeit am System möglich: Warum- und Wozu-Fragen kritisieren unser Tun, psychologische Sicherheit ermöglicht ehrliche Antworten. Wesentlich dafür sind Diskurspraxen: Erst wenn Krisen zur Sprache kommen, wenn überhaupt Fragen gestellt werden können und Antworten gegeben werden, kann die Organisation feststellen, ob diese Ausdruck konzeptioneller Probleme sind oder nur individuelle Krisen einzelner Mitarbeitender.

Das Faszinierende an systematisch geführten Praxislaboren ist, dass Teilnehmer sich graduell von einer Betrachtung des Problems zu einer Betrachtung der Lösung bewegen: Jede ernsthaft diskutierte Frage bringt auch (erste) Antworten auf die Welt.

Mechanistische Ansätze vergessen oft, dass es stets auch um den Lösungsweg geht: Eine Maßnahme mag nötig sein, ohne Buy-In der Mitarbeitenden wird sie nicht funktionieren. Der einzige Weg, neue Verhaltensweisen zu entwickeln, kann darin bestehen, die Menschen mit-einzubeziehen.

## Gestaltungsphase: Der Raum des New Normal

Durch lösungsorientierte Diskurse öffnet sich der Raum des New Normal, wo sich Adressaten, Szenarien und Experimente aufdrängen und wir wieder ins (Neu-)Machen kommen. Aus einem „Was wäre wenn, was könnte und sollte sein?“ wird schon ein „Wer könnte das wie ausprobieren?“. Solche Transferpraktiken werden zunächst als lokale Experimente verfolgt und dann graduell zu einer neuen allgemeinen Selbstverständlichkeit ausgerollt.

## Das Ende als Anfang

Erfolgreiche Transferpraktiken beheben Irritationen und machen Organisationen zukunftsfähig. Die Arbeit am System wird wieder zu Arbeit im System, aber auf einem höheren Lern- und Reflexionsniveau. Bis neue organisationale Irritationen kommen und zu neuen Raumerkundungen einladen. Und diese werden kommen! Das House of Change strukturiert dazu fortwährende Prozesse zum Walk in verschiedensten Räumen, in dem es im Kern um eines geht: Organisationale Lernprozesse aus der Praxis und für die Praxis, die Transformation in ernsten Zeiten ernst nimmt. ■■■



HANS RUSINEK ist selbstständiger Unternehmensberater und Dozent an der Universität St. Gallen, wo er 2024 seine Promotion abgeschlossen hat. Zuvor war er bei der Boston Consulting Group.



THOMAS BESCHORNER ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.



# Die versteckten Kostentreiber bei der Lohnabrechnung

Die Lohnabrechnung läuft in vielen Unternehmen einfach so mit. Dabei können sich tückische Kostenfallen unbemerkt einschleichen.

Im neuen Personio-Leitfaden erfahren Sie, welche vier Faktoren am meisten aufs Budget schlagen, wie teuer sie werden können und wie Sie diese Kostentreiber vermeiden können.



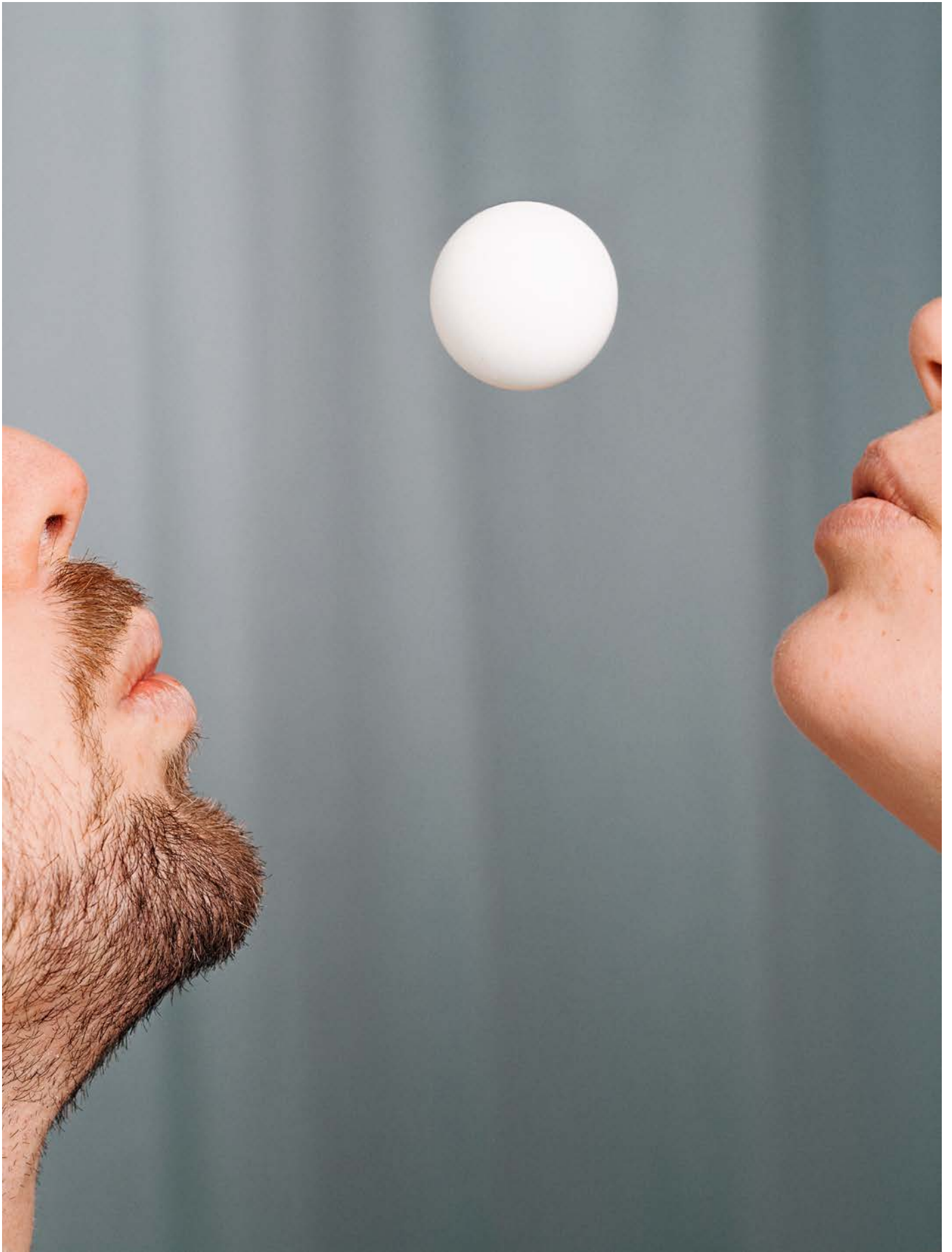
personio.de

Jetzt kostenlos  
herunterladen

# Eine neue Leistungskultur für Deutschland

Unsere Arbeitswelt wandelt sich gerade so stark wie zuletzt vor 150 Jahren, zu Zeiten der Industrialisierung. Digitalisierung, KI, mobile Arbeit: Standardisierte Prozesse halten dem Innovationsdrang zunehmend nicht stand, die Bedeutung von Hierarchien wandelt sich durch die Verteilung des Wissens überall in einer Organisation, die Wirtschaft stagniert. Die aktuelle Leistungskultur gerät unter Druck. Zwei Meinungslager nimmt man besonders deutlich wahr: Mehr Menschlichkeit und „New Work“ oder „Back to normal“, mit direkterer Führung und mehr „Hard Work“. Fern von jedem Dogma aber spricht die Wirtschaftsleistung in Deutschland für sich: Unsere Leistungskultur gehört überdacht – ein neues Konzept namens „Soft Work“ schafft die Versöhnung.

Von Tina Ruseva



● Im Jahr 2023 haben laut dem Gallup Engagement Index in Deutschland „innerlich gekündigte“ Mitarbeitende Produktivitätsverluste von etwa 170 Milliarden Euro verursacht. Diese sogenannten „still Gekündigten“ erledigen nur noch das Nötigste, ohne offiziell zu kündigen. Arbeitgeber klagen darüber, dass Beschäftigte „schon bei leichter Verstimmung“ zu Hause bleiben oder dass die „junge Generation faul“ sei. Gleichzeitig fordert die Politik mehr „Bock auf Arbeit“. Begriffe wie „Dienst nach Vorschrift“, „Schlendrian“ und „Leistung Shaming“ prägen die öffentliche Wahrnehmung und befeuern die Debatte um Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft. Der Eindruck, dass Arbeit in Verruf geraten sei, wird durch mediale Berichte und gesellschaftliche Diskurse verstärkt.

Auf den ersten Blick scheint die Ursache klar: Zum ersten Mal in der Geschichte haben Arbeitnehmende die Oberhand und nutzen die neu austarierten Machtverhältnisse, um selbst den Ton anzuschlagen. Früher waren es die Vorgesetzten, die das „Müssen“ bestimmten, heute sind es die Beschäftigten. Neben dem „War for Talent“, also dem Fachkräftemangel, findet inzwischen auch ein „War for Culture“ zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden statt – ein öffentlicher Kulturkampf, in dem jede Seite Ansprüche erhebt, was die andere tun „muss“.

Doch ein genauerer Blick auf das freiwillige Engagement der Deutschen zeichnet ein anderes Bild: Rund 30 Millionen Menschen engagieren sich ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden und Organisationen – eine beeindruckende Zahl, die die Bereitschaft widerspiegelt, Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen. Zudem nehmen viele Menschen an sportlichen Herausforderungen wie Triathlons teil, verfolgen kreative Hobbys oder widmen sich wissenschaftlichen Projekten, etwa dem Schreiben von Büchern. Diese Diskrepanz zwischen einer vermeintlichen „Arbeitsunlust“ und dem tatsächlichen Freizeitengagement wirft wichtige Fragen auf:

- Was treibt Leistungsmotivation an und was hemmt sie im Berufsleben?
- Warum leidet die emotionale Bindung in manchen Organisationen?
- Wie lässt sich die Kluft zwischen Arbeitsentfremdung und dem klar erkennbaren Antrieb, etwas zu leisten, überbrücken?

Die Antwort könnte in der Art und Weise liegen, wie sich Arbeit in den letzten 40 Jahren seit der Einführung des Internets verändert hat und wie diese Entwicklungen sowohl die Entstehung von Leistung als auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an persönliche und berufliche Selbstverwirklichung beeinflussen.

## Es war mal eine Welt des „Müssens“

Es war einmal eine Arbeitswelt, die von „Müssen“ beherrscht wurde – einem engmaschigen Netz aus Anweisungen, Abläufen und Autoritäten. Das „Müssen“ war nicht nur ein Wort, sondern eine allgegenwärtige Realität, die jeden an seinen Platz fesselte – ob Schreibtisch, Werkbank oder Verkaufstresen. Diese Struktur war so alt wie die menschliche Zivilisation selbst: Seit jeher hat das „Müssen“ das Arbeitsleben bestimmt, von den Gefahren und der Abhängigkeit in Urzeiten über die Standesschranken des Mittelalters bis hin zur industriellen Revolution. Maschinen übernahmen die Produktion, und Menschen wurden zur Ressource, die diese Maschinen am Laufen halten sollte.

Das Erbe dieser „Müssen-Welt“ ist in heutigen Organigrammen und Stellenbeschreibungen noch spürbar, auch wenn die Zeit der unbedingten Pflichterfüllung längst vorbei ist. Oder wie Richard David Precht es formuliert: Die Leistungsgesellschaft entwickelt sich allmählich zu einer Sinngesellschaft.

Der Wandel begann mit den ersten Computern in ausgewählten Abteilungen, gefolgt von Laptops für alle und schließlich der Abschaffung des Festnetztelefons. Mit jedem Klick und jeder neuen Software verließen wir Stück für Stück die starren Büroschreibtische, bis wir uns schließlich ganz in der Cloud wiederfanden. In dieser schwebenden, digitalen Welt arbeiten wir nicht mehr an einem festen Ort, sondern in einem Netzwerk aus Daten und Ideen, das uns überallhin begleitet. Der traditionelle Arbeitsethos, zusammen mit seinen festen Regeln und Gewohnheiten, verflüchtigte sich endgültig mit der Pandemie. Plötzlich mussten wir weder ins Büro noch in förmliche Kleidung schlüpfen. Ob im Pyjama am heimischen Schreibtisch, im Café im Schneidersitz oder sogar am Strand auf Bali – solange die Internetverbindung stabil war, gab es keine festen Regeln mehr. Meetings wurden virtuell, Projekte agil und das Konzept fester Arbeitszeiten begann sich wie Zucker im Tee aufzulösen.

## Arbeit im Wandel: Von Taylorismus und Hierarchien zur Zusammenarbeit und Eigenverantwortung

Drei zentrale Entwicklungen prägen diesen Wandel: von Arbeitsteilung zu Zusammenarbeit, von Standardisierung zu Innovation und von Muss-Kultur zu Eigenmotivation. Während früher der Chef als klügste Person im Raum alle Entscheidungen traf, ist Wissen heute über die gesamte Organisation verteilt. Leistung hängt nicht mehr allein vom „Müssen“ ab, sondern von den Kompetenzen und der Eigenmotivation der Mitarbeitenden. Das gilt nicht nur für Wissensberufe, sondern auch für andere Felder, vom Dienstleistungsbereich bis zur Produktion, wie eine Studie der Universität Cambridge zur Produktivität in chinesischen Fabriken zeigt.

Auch Zusammenarbeit wird immer wichtiger, da Produkte zunehmend komplexer werden. Wo einst ein Meister für die Herstellung eines Turnschuhs reichte, braucht die Entwicklung moderner Produkte wie E-Autos, Apps oder Hotelketten heute ein Team aus Ingenieuren, Entwicklern, Designern und Psychologen. Jeder bringt eigene Methoden und eine eigene Sprache mit – eine Herausforderung, die durch den rasanten Wandel von Technologie und Kundenbedürfnissen verstärkt wird. So lassen sich kaum mehr etablierte Konzepte einfach wiederholt kopieren; Mobilität, Ernährung oder Freizeit – alles muss ständig neu gedacht und weiterentwickelt werden.

In dieser dynamischen Arbeitswelt gewinnen zwischenmenschliche Beziehungen und Eigenmotivation an Bedeutung. Globalisierung, soziale Medien und ein wachsendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit machen ein Arbeitsumfeld notwendig, das Autonomie statt Regelgehorsamkeit fordert. Werte wie Sinnorientierung, Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung in den Fokus. Eine moderne Leistungskultur muss diese Entwicklungen aufnehmen, um langfristig wertschöpfend und erfolgreich zu bleiben – für Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen. Muss-Kulturen: Die alte Leistungskultur hat ausgedient.



# „Soft Work“ steht nicht nur für eine neue Art zu arbeiten, sondern für eine tiefgreifende Veränderung in unserer Einstellung zur Arbeit.

Eine neue Leistungskultur ist nicht nur erforderlich, um den technologischen Veränderungen gerecht zu werden; sie ist auch der Schlüssel zu zufriedenen Mitarbeitenden in einer Welt, in der Fachkräfte immer rarer werden und Arbeit immer automatisierter. In der Zukunft der Arbeit wird Selbstbestimmung zur Zukunfts- und Organisationskompetenz. Die traditionelle Leistungskultur kann das nicht mehr leisten.

In Muss-Kulturen ist Arbeit bloß ein Tauschgeschäft: Leistung gegen Gehalt. Hier wird individuelles Engagement an starren KPIs gemessen, Mitarbeitende definieren sich über Überstunden und Beförderungsmöglichkeiten. Wenn Veränderung gefordert wird, scheitert diese Haltung an Rückzug, Konkurrenzdenken und isoliertem Arbeiten – ein fruchtbares „Wir-Gefühl“ oder echte Teamarbeit können so kaum entstehen.

Doch genau diese sind entscheidend für die Eigenmotivation und die Bereitschaft, auf andere zuzugehen, sich aus der Kom-

fortzone rauszutrauen und den Wandel zu gestalten. Unabhängig davon, wie motiviert oder kreativ jemand ist, stumpfen sie in einer Muss-Kultur nach und nach ab und werden zu bloßen Erfüllungsgehilfen. Kurzfristig mag das funktionieren, langfristig aber erstickt das „Müssen“ das „Wollen“.

Die Konsequenzen dieser veralteten Regelfixierung sind vielfältig: fehlende Innovation, sinkende Produktivität und ein Klima, das auf Misstrauen und Rückzug basiert. In Extremfällen provoziert man sogar Betrug, Ausgrenzung und Diskriminierung – denn in einer Muss-Kultur verlieren sie den Antrieb, problematische Verhaltensweisen und Prozesse zu hinterfragen oder sich diesen entgegenzustellen. Wer Dienst nach Vorschrift leisten muss, um als wertvoll angesehen zu werden, macht eben auch nur seinen Job und sieht keine Option, wirklichen Einfluss zu nehmen oder ein Mitbestimmungsrecht zu besitzen. Gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation ist das umso problematischer: Die Wirtschaft befindet sich in der Rezession, die große Konjunkturerholung lässt weiterhin auf sich warten. Dabei gibt es genug große Visionen und engagierte Köpfe, die wirklich etwas bewirken wollen. Wer diese Motivation mit veralteten Leistungskulturen effektiv eindämmt, kann als Unternehmen in Zukunft nicht mehr darauf hoffen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist nun wirklich an der Zeit, die alte Leistungskultur aufzubrechen, um endlich wieder Motivation und Eigeninitiative zu fördern.

## Will-Kultur: Die Basis moderner Leistungskultur

Eine zukunftsfähige Leistungskultur orientiert sich nicht an den 20 Prozent unmotivierter Mitarbeitenden, sondern stärkt die, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Der Schlüssel dazu liegt in der „Will-Kultur“ und dem Konzept „Soft Work“. Anders als in der traditionellen Muss-Kultur fördert die Will-Kultur die intrinsische Motivation – sie schafft ein Umfeld für zufriedene, eigenverantwortlich handelnde Mitarbeitende, die aktiv zur gemeinsamen Zielerreichung beitragen.

Dabei geht es weniger um neue Strukturen als um die Qualität der Arbeitsbeziehungen – ob in einem hierarchischen Konzern oder einem agilen Startup. Forschung zeigt: Neben Kompetenz und Autonomie ist das Zugehörigkeitsgefühl der stärkste Treiber für Engagement und Motivation. Wenn Menschen Raum für Austausch und Ideen haben und auf Unterstützung zählen können, geben sie diese oft von sich aus zurück – ohne sofortige Gegenleistung zu erwarten. Ein Umfeld, das soziale Bindungen stärkt, Eigenverantwortung fördert und Vertrauen in dezentrale Strukturen setzt, schafft die Basis für echtes Wollen und damit für echte Leistung.

## Soft Work: In vier Schritten zur neuen Leistungskultur

In der „Will-Kultur“ geht es darum, den Freiraum für Individualität zu schaffen und gleichzeitig den Teamzusammenhalt zu stärken. Diese Veränderung – weg von tayloristischer Arbeitsteilung hin zu kreativerer Zusammenarbeit – nenne ich „Soft Work“. Dieser Begriff beschreibt den heutigen Arbeitskontext und verdeutlicht, warum Leistung zunehmend aus intrinsischer Motivation resultiert und immer weniger durch „harte“ Anweisungen, Abläufe und Autoritäten bestimmt wird.

In dieser wohl größten Veränderung für die Organisation der Zukunft geht es um Eigenverantwortung, Teamkultur und Soft Skills – Qualitäten, die man nicht vorschreiben kann, denn sie basieren auf zwischenmenschlichen Beziehungen. Diese Beziehungen sind dynamisch, wenig greifbar, verändern sich laufend und lassen sich weder messen noch automatisieren. Um dennoch ein Bewusstsein für „Soft Work“ zu schaffen, helfen vier zentrale Prinzipien:

### 1. Von Silos zu Synergien

Da Wissen heute quer durch Organisationen verteilt ist, muss die Leistung nicht isoliert, sondern holistisch betrachtet werden. Jeder Einzelne sollte in seiner Rolle für die Gemeinschaft wertgeschätzt werden. Praktische Ansätze sind Job-Rotationen, interne Barcamps, Crowdsourcing-Plattformen und Zusammenarbeit, die auf spezifischen Kompetenzen basiert.

### 2. Von Orthodoxie zu Offenheit

Offenheit bedeutet, Neues zuzulassen und kontinuierlich zu lernen. Eine Kultur der Offenheit fördert Wissensaustausch und Vielfalt – sowohl in Hintergründen als auch in Sichtweisen und Ideen. Statt festgefahrener Prozesse dominiert die Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Hier wird nicht an alten Dogmen festgehalten, sondern Lernbereitschaft und die Einsicht gestärkt, dass niemand alles kann, aber jeder etwas beizutragen hat.

### 3. Von Favoritismus zu Fairness

Ungleiche Behandlung schwächt die Motivation und verhindert gute Arbeitsbeziehungen. Eine faire Unternehmenskultur setzt auf Chancengleichheit und misst Leistung umfassend und objektiv. Anerkennung, Aufstiegschancen und Konfliktlösungen basieren auf transparenten Kriterien, wodurch Vertrauen und ein Gefühl der Zugehörigkeit gefördert werden. Fairness schafft ein Arbeitsumfeld, das verschiedene Perspektiven und Talente willkommen heißt.

### 4. Von Tradition zu Technologie

In einer modernen Unternehmenskultur sollte jede Maßnahme digital durchdacht werden, denn die heutige „Employee Journey“ spiegelt zunehmend die digitale Realität wider, ähnlich wie die Customer Journey im E-Commerce. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Technologie nutzt, sagt viel über seine Kultur aus. Hierbei geht es nicht nur darum, Tools einzusetzen, sondern auch darum, wie diese Tools im Alltag erlebt werden. Ein kritischer Punkt ist, dass Technologien nicht nur eingeführt, sondern so genutzt werden, dass sie den Gemeinschaftssinn und die Eigenmotivation der Mitarbeitenden stärken.

Um dieses Ziel zu erreichen, können zum Beispiel Mitarbeitende aktiv in die Auswahl und Gestaltung der digitalen Werkzeuge einbezogen werden. Ebenso könnten Betriebsräte eine proaktive Rolle übernehmen, indem sie nicht nur Ideen und Maßnahmen auswerten, sondern selbst aktiv Vorschläge einbringen und so Mitarbeiter-Partizipation andersherum möglich machen.

## Eine zukunftsfähige Leistungskultur

Ganz egal in welchem Land man lebt, die Geschichte der Arbeit ist nicht nur eine Geschichte von bloßer Existenzsicherung und Mühsal. Vielmehr ist sie ein faszinierendes Zusammenspiel von

Macht und Sinn, von der Suche nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Erfüllung. Das unsichtbare Netz, das das Wesen der Gesellschaft und das Leben eines jeden Menschen auf vielfältige Weise prägt – auch wenn sie nicht im klassischen Sinne arbeiten, um damit Geld zu verdienen.

Arbeit ist nämlich als „anthropologische Grundkonstante“ so alt wie die ersten Höhlenzeichnungen, wie die ersten selbst geschlitzten Musikinstrumente, wie die Pflege des ersten Babys. Unser Verständnis davon hat sich in den Jahrtausenden der Menschheitsgeschichte immer wieder verändert. Doch Mühen und Wollen, Macht und Sinn, waren die unveränderlichen Größen, wodurch wir Arbeit und Erfolg definiert haben. Dieses Fundament ist mit der fortschreitenden Digitalisierung ins Wanken geraten.

Heute wird das „Muss“ immer mehr zu einem „Kann“. Es war nicht länger die Anwesenheit im Büro, die zählte, sondern das Ergebnis. Die Qualität der Arbeit, die Innovation und die Fähigkeit, über den Tellerrand zu blicken, wurden wichtiger als die Stunden, die man vor Ort verbrachte. Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben, die einst so klar gezogen waren, begannen zu verschwimmen, und mit ihnen auch die starren Strukturen, die das Arbeitsleben lange definiert hatten. Aus „Hard Work“ wurde „Soft Work“.

So steht „Soft Work“ nicht nur für eine neue Art zu arbeiten, sondern auch für eine tiefgreifende Veränderung in unserer Einstellung zur Arbeit. Es symbolisiert die Bewegung hin zu einer Arbeitswelt, in der Selbstbestimmung nicht nur geachtet wird, sondern essenziell für den Erfolg ist. In dieser neuen Welt der Arbeit ist es die eigentliche Botschaft an uns alle, dass wir die Macht haben, unsere Arbeit und damit ein Stück weit auch die Welt um uns herum zu gestalten.

In diesem Wandel liegt trotz aller Herausforderungen eine unglaubliche Chance: die Möglichkeit, Arbeit nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern als Teil eines erfüllten Lebens zu sehen. Ein Leben, in dem wir nicht nur nach Vorschrift handeln, sondern in dem unsere Tätigkeiten Ausdruck dessen sind, was wir wirklich, wirklich wollen – eine Chance, die es zu ergreifen gilt. ■■■



**Ich muss gar nichts! Weg von der Hierarchie zum sinnerfüllten und eigenverantwortlichen Arbeiten**

Tina Ruseva, Haufe 2024, 24,00 Euro

DR. TINA RUSEVA ist Expertin für Teamkultur und eines der bekanntesten Gesichter der deutschen Startup-Szene. Als CEO von Mentessa, der Skill-basierten Plattform für Wissensaustausch und Mitarbeiterentwicklung, wurde sie unter anderem von der NASDAQ in New York für ihr Engagement für Chancengleichheit geehrt. Dafür setzt sie sich auch als Expertin für die Europäische Kommission, Initiatorin des Big & Growing New Work Festivals, sowie als Präsidentin des Bundesverbands New Work ein.

# III. HR Management

# Mehr Interesse wecken



## Her mit der neuen Stellenanzeige

Viele Jobsuchende wünschen sich eine neue Form von Stellenanzeige – weniger standardisiert und stattdessen mit neuen, konkreten Inhalten. Das ermittelte eine Umfrage von Jobtensar.com unter 1.000 Bewerberinnen und Bewerbern. Besonders häufig kritisiert wird die Qualität der Texte: 45 Prozent der Befragten finden, dass diese meist in umständlichem Behördendeutsch geschrieben sind und 71 Prozent sehen in Stellenanzeigen eher Werbetexte und weniger Informationsbeschreibungen offener Positionen. Fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) schlägt vor, dass sich Arbeitgeber von ihren Anforderungsprofilen verabschieden und stattdessen die Aufgabe genau beschreiben. 37 Prozent halten die Unternehmensbeschreibungen für verzichtbar. Besonders wichtig ist den

Jobsuchenden das Gehalt: Zwei Drittel wollen schon in der Stellenanzeige über das Jahresgehalt der Position lesen. 72 Prozent möchten zumindest eine Gehaltsspanne wissen.

Doch in der Praxis gehen Arbeitgeber zu wenig auf diese Wünsche ein. Zwischen Januar und September 2024 gaben lediglich rund 21 Prozent der Unternehmen konkrete Gehaltsinformationen in Stellenanzeigen an, fand Index Research heraus. Dabei ist das Gehalt aus Sicht der Fachkräfte das größte K.o.-Kriterium für eine Bewerbung, gefolgt von unpassenden Arbeitszeiten und mangelnder Jobsicherheit. Das ergab eine Umfrage von Meinestadt.de.

Nicht nur fehlende Gehaltsangaben führen dazu, dass es oft gar nicht zur Bewerbung kommt. Wer einen neuen Job sucht,

will vor allem wissen, wie das Arbeitsumfeld ist. Dagegen hat die Gestaltung einer Stellenanzeige laut Jobtensar-Umfrage fast keinen Einfluss auf das Bewerberverhalten. Nur drei beziehungsweise fünf Prozent haben sich wegen unpassender Bilder oder Gestaltung gegen eine Bewerbung entschieden. Der Wandlungsbedarf steckt also vor allem in den Inhalten.

Doch trotz aller Kritikpunkte an der aktuellen Unternehmenspraxis gilt: Die Stellenanzeige ist und bleibt der wichtigste Ausgangspunkt für eine Bewerbung. Selbst die Schülergeneration bevorzugt die klassische und direkte Kommunikation mit potenziellen Arbeitgebern und kommuniziert lieber nicht über Social Media, fand Azubiyo in der aktuellen Schüler-Trendstudie heraus.

## Bewerbung in zehn Sekunden

Eine neue Schnellbewerbung auf Azubiyo ermöglicht es Jugendlichen, sich mit nur zwei Klicks auf Ausbildungsstellen zu bewerben. Haben sie ein Profil auf dem Jobportal angelegt und ihren Lebenslauf hochgeladen, müssen nur noch zwei Buttons angeklickt werden, um eine Bewerbung auf den Weg zu bringen. Wer kein Profil angelegt hat, kann ebenfalls die Schnellbewerbung nutzen. Dann ist allerdings ein zusätzlicher Schritt notwendig, in dem die Jugendlichen ihre E-Mail-Adresse verifizieren. Die Vorteile für Arbeitgeber: Sie können mit dieser Methode mehr Bewerbungen generieren und ihren Kandidatenpool erweitern. Sendet ein Schüler oder eine Schülerin eine Schnellbewerbung ab, werden sie automatisch per E-Mail informiert. So können sie leichter nachvollziehen, welche Bewerbungen sie über diesen Kanal erhalten. Und sie können schneller antworten. Denn das ist ein wichtiger Faktor für die Jugendlichen: Eine Schüler-Studie von Azubiyo zeigt, dass 42 Prozent eine Rückmeldung innerhalb von zwei bis drei Werktagen erwarten. 45 Prozent wollen innerhalb einer Woche eine Antwort erhalten.

# 65%

der Studierenden wollen bei ihrem Berufseinstieg lieber eine gute Work-Life-Balance als ein hohes Gehaltspaket. 35 Prozent suchen bei Stellenangeboten vor allem nach Top-Gehältern und Zusatzleistungen wie Firmenwagen oder Zuschüsse zur Kinderbetreuung.

Quelle: Uni Now/Jobware

## Ausbildungsplätze im Ohr



Jugendliche dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten, und sie für eine Ausbildung oder duales Studium zu begeistern, ist eine große Herausforderung. Jobware geht diese mit einem Paket an, das den Nachwuchs in seinem regionalen Umfeld und auf Spotify erreicht. Zu dem Paket gehört ein Unternehmensporträt, in das Unternehmen Videos oder 360-Grad-Firmenrundgänge einbinden können, sowie die Veröffentlichung der Ausbildungsangebote auf Jobware, „Jobs für meine Region“ und Uni Now. In „Jobs für meine Region“ sind über 150 regionale Stellenmärkte in Deutschland gebündelt. Über die App Uni Now können Studierende angesprochen werden, die über einen Wechsel oder Studienabbruch nachdenken. Direkt in die Gehörgänge der Zielgruppe kommen die Ausbildungsangebote beim Streamingkanal Spotify. Die von professionellen Sprechern vorgestellten Angebote werden mit regionalem Targeting ausgespielt.

## PERSONAL-MAGAZIN MIT NEUEM STELLENMARKT

In eigener Sache: Seit Oktober gibt es einen neuen Stellenmarkt für Personal-Jobs im Personalmagazin. Hierfür wurde die Kategorie „Personal-Jobs“ aus dem Haufe Stellenmarkt in die Medienmarke des Personalmagazins, dessen Webseite und Social-Media-Kanäle integriert. Mit dieser strategischen Erweiterung profitieren Recruiter, die ihre Stellenanzeigen für den HR-Bereich optimal im Umfeld der Zielgruppe platzieren wollen. Zusätzlich zur Veröffentlichung auf der Plattform [jobs.personalmagazin.de](http://jobs.personalmagazin.de) können die Stellenanzeigen in relevanten Personal-Newslettern sowie auf dem LinkedIn-Account des Personalmagazins gelistet werden.

# Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Birte Karalus: *Lasst uns streiten!* Ariston, 2024, 22,00 Euro.



## Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Rosarot ist keine Option, wenn wir miteinander aus- und vorankommen wollen. Ein falsches Harmoniebedürfnis bewirkt nicht, dass Konflikte sich auflösen; sie breiten sich darunter nur unkontrolliert aus. Streit – konstruktiv geführt – bringt uns die richtigen Antworten und als Menschen zusammen.

## Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Durch meine Arbeit in Wirtschaft, Industrie und Politik habe ich einen ungeschönten Einblick in die Entstehung und Dynamik von Konflikten gewonnen und erlebt, wie schwer sich Unternehmen darin tun, eine Konfliktkultur zu integrieren und wie dadurch aus kleinen Konflikten echte Krisenherde wurden.

## Worum geht es in Ihrem Buch?

In jedem Konflikt liegt ein enormes Potenzial, in dem man Bestehendes hinterfragt, nach besseren Möglichkeiten sucht und somit Fortschritt ermöglicht.

## Wie lange haben Sie am Buch geschrieben?

Das eigentliche „Aufschreiben“ dauerte vier Monate. Das Thema begleitet mich hingegen schon das ganze berufliche Leben.

## Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Wir stehen nicht im Stau – Wir sind der Stau!

## Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Ich habe ein echtes Anliegen, dass wir uns alle besser verstehen, als es zurzeit der Fall ist, und damit ein Vakuum schließen, dass sich anstelle von Gemeinschaft auftut.

## Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Nie war konstruktiver Streit wichtiger als heute.



Mittelständler sind bei der Umsetzung von Transformationen oftmals erfolgreicher als internationale Konzerne. Aber sie sind auch nicht

richtig gut. Wie geht es besser? Die Buchautoren liefern Antworten, indem sie auf Forschungsergebnisse und auf ihre Erfahrung in der Begleitung von Transformationsprojekten zurückgreifen. Hierbei gehen sie stark auch auf den Faktor Mensch ein und auf die Herausforderungen auf die Führungskräfte, die für die Umsetzung verantwortlich sind.

Marc-René Faerber, Hans-Joachim Grabow, Benjamin Niethammer, Erik Strauß: *Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen.* Campus, 2024, 49,00 Euro.



Arrogant, überheblich, selbstverliebt: Im Beruf begegnen wir regelmäßig Menschen, die ihre eigenen Ideen stets in den Vordergrund stellen,

die Beiträge anderer herabwürdigen oder unermüdlich nach Anerkennung streben. Dieses Verhalten kann Organisationen und das Betriebsklima stark beeinträchtigen. Der renommierte Narzissmusforscher, Psychologe und Coach Dr. Ramzi Fatfoua klärt auf: Wie erkennt man Narzissmus im Arbeitskontext, welche potenziellen Risiken, aber auch Vorteile bringt er mit sich? Das Buch enthält konkrete Handlungsempfehlungen für den Umgang mit narzisstischen Personen.

Ramzi Fatfoua: *Zwischen Egoismus und Exzellenz.* Haufe 2024, 29,99 Euro.



BIRTE KARALUS stand zwei Jahrzehnte vor Fernsehkameras. Heute ist sie ausgebildete Mediatorin, Verhandlungsführerin und Peacemaker. Als Kommunikationsexpertin deckt sie das Potenzial in Konflikten auf, um Meinungen zu moderieren und Lösungen zu erstreiten.

# Startup Corner

## Startup des Monats: 4 Day Jobs

### Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind 4 Day Jobs, die einzige Jobplattform Deutschlands, die sich auf Stellen mit Viertageweche spezialisiert. Wir wollen Unternehmen, die eine Viertageweche anbieten, eine große Recruiting-Bühne geben – inklusive Effekten für ihr Employer Branding. Für Stellensuchende mit gezieltem Wunsch nach einer Viertageweche möchten wir das Finden passender Jobs erleichtern. Da der Markt noch begrenzt ist, haben wir auch Teilzeitstellen auf der Plattform. Funktionsseitig ist 4 Day Jobs. de eine klassische Jobbörse, über die sich Interessierte bewerben können. Zusätzlich betreiben wir dort einen Blog mit Informationen, Erfahrungsberichten und mehr.

### Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?

Wir haben 4 Day Jobs gegründet, weil die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen wie der Viertage-

Sebastian Hergott und Natalie Wilke glauben, dass die Viertagewoche ein praktikabler Weg sein kann, Wirtschaftlichkeit und Menschenfreundlichkeit zu verbinden. Gemeinsam verfügen sie über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im HR-Umfeld. Ihr Startup haben sie 2024 gegründet.

woche stetig wächst, es dafür aber bislang keine spezialisierte Stellenbörse gab. Für Stellensuchende war die Recherche mühsam, da es keine zentrale Anlaufstelle gab – bis jetzt. Unternehmensseitig sehen wir, dass derzeit insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen auf die Viertageweche setzen. Gerade diese „Hidden Champions“ haben es auf generischen Jobbörsen und im Allgemeinen oft schwer, hervorstechen. Wir wollen ihnen eine Plattform bieten, um ihre fortschrittlichen Angebote sichtbarer zu machen.

### Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir haben viele Ideen, legen uns aber noch nicht fest. Uns ist es wichtig, flexibel zu bleiben, um auf die Bedürfnisse des Markts reagieren zu können. Eine mögliche Entwicklung wäre, die Unternehmen wie in einer Community miteinander zu vernetzen, um den Austausch zu fördern. Zudem könnten wir uns vorstellen, Beratungsleistungen zur erfolgreichen Implementierung der Viertagewoche anzubieten, da wir diese auch selbst nutzen.



## BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

### Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

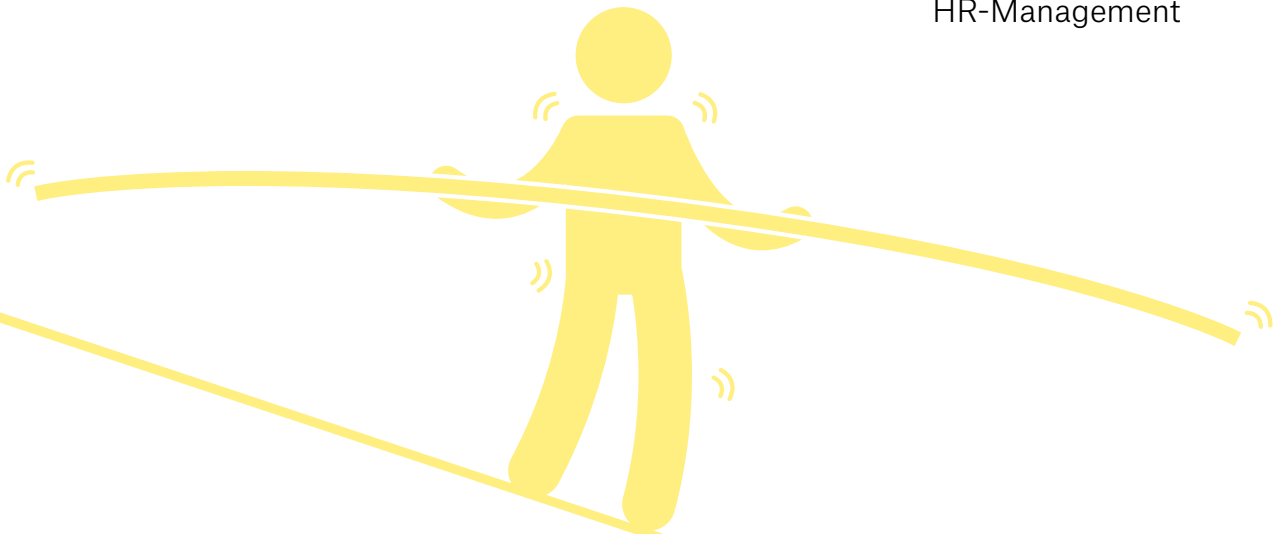
Webbasierte Entgeltabrechnung  
 Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte  
 Grafisches Bescheinigungswesen  
 Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung  
 Employee Self Service / Manager Self Service  
 Personalmanagement- und Planungs-System  
 Zeugniserstellung / Meldemanagement  
 ePayslip und HR-Kommunikation  
 über mobile Endgeräte

**BRZ-HR**  
 geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0  
 E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
 Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)



# Zum Fortschritt verdammt

Von Jens Bender

*Der Fachkräftemangel im eigenen Bereich nimmt zu, die Anforderungen bleiben komplex: Die Lohnbuchhaltung steht vor großen Herausforderungen. Was das für Unternehmen und den HR-Tech-Markt bedeutet, beleuchtet unser Analyst Jens Bender.*

● Viele Experten sind der Meinung, dass Künstliche Intelligenz (KI) für Softwarelösungen ein ebenso großes oder sogar größeres Veränderungspotenzial besitzt wie der Übergang in die Cloud. Dieser Übergang hat bei der Lohnbuchhaltung, einem der ältesten digital unterstützten Unternehmensprozesse, jedoch häufig noch nicht erfolgreich stattgefunden. Viele Lösungen werden auch weiterhin „on-premise“ – also beim Kunden oder beim Outsourcing-Partner vor Ort – betrieben. Zugleich muss die Lohnbuchhaltung aber digitaler und produktiver werden, um so den zunehmenden Fachkräftemangel in diesem Bereich auszugleichen. Derzeit ist noch nicht abzusehen, wann die Unternehmen hier wirkliche Fortschritte erzielen.

## Hohe Komplexität als Barriere

Die Lohnbuchhaltung in Deutschland gilt als eine der komplexesten weltweit. Im Global Payroll Complexity Index von Alight aus dem Jahr 2023 lag Deutschland direkt hinter Frankreich auf dem zweiten Rang. Dahinter folgte die Schweiz mit der dritthöchsten Komplexität. Österreich hingegen fand sich auf Platz 22 wieder, was auf eine vergleichsweise deutlich weniger komplexe Lohnbuchhaltung hindeutet.

Was die Lohnbuchhaltung so komplex macht, sind spezielle Gesetze, Regularien sowie Zertifizierungsanforderungen. Für Softwareanbieter wird es somit sehr aufwendig, sicherzustellen, dass alle Anforderungen erfüllt sind – sowohl initial, wenn eine neue Payroll-Lösung bereitgestellt wird, als auch laufend, um Rezertifizierungen zu erreichen. Die Komplexität ist somit auch eine

wesentliche Ursache, weshalb technologische Innovationen in der Lohnabrechnung häufig noch nicht so Fuß gefasst haben, wie in anderen HR-Tech-Kategorien.

## Fachkräftemangel erzeugt zunehmenden Druck

Zusätzlich kommt eine weitere Herausforderung auf die Lohnabrechnung zu: der Fachkräftemangel. Bisher vertrauen viele Unternehmen wegen der Komplexität ihre Lohn- und Gehaltsabrechnung der Steuerberatung an. Allerdings sind mehr als die Hälfte der Steuerberaterinnen und -berater älter als 50 Jahre, jede fünfte Person hat sogar schon die 60 überschritten. Und es kommt wenig Nachwuchs nach. Ähnlich verhält es sich auch mit der Lohnbuchhaltung, die jüngere Menschen als Berufsfeld ebenfalls wenig attraktiv zu finden scheinen.

Für Steuerberatungen kommt hinzu, dass die Lohnbuchhaltung nicht sehr lukrativ ist. So wird Payroll als Dienstleistung oft zu eher unattraktiven Konditionen und daher immer seltener angeboten. Das wird gerade für kleinere Unternehmen zum Problem, da diese ihre Lohnbuchhaltung häufig an Steuerberatungen ausgelagert haben, um nicht vor der Herausforderung zu stehen, interne Experten rekrutieren oder sie kurzfristig nachbesetzen zu müssen.

## Trend zum Outsourcing verstärkt sich

Seit einigen Jahren ist deshalb ein Trend zum Outsourcing an Dienstleister oder Lohnbüros zu beobachten. Dies bestätigt auch Branchenexperte Markus Matt: „Im Jahr 2024 setzte sich die Ent-



## Die größten Payroll-Softwareanbieter

	Deutschland	Schweiz	Österreich
<b>Führende Payroll-Software (jeweils etwa 25 Prozent Marktanteil)</b>	- SAP - Datev	- SAP - Abacus	- SAP - Infoniqa
<b>Starke weitere Anbieter für bestimmte Segmente</b>	- P&I - GIP - ADP - Agenda - Infoniqa - Hansalog - Sage - Eurodata	- Swiss Salary - Oracle - Realisator - Infoniqa - Sopra - Epsitec	

Quelle: Worktech Advisory und Swiss Dec, 2024

wicklung zum Outsourcing fort und erfasste zunehmend auch größere Unternehmen. Im öffentlichen Dienst gibt es diesen Trend auch, der Service wird hier zumeist von den öffentlichen Rechenzentren und Anbietern wie GIP oder AKDB geleistet.“ Payroll-Outsourcer, deren Angebot sich an größere Organisationen richtet, wachsen daher trotz des bereits vorhandenen Digitalisierungsgrads, wie etwa Zalaris, SD Worx, ADP, Alight und SPS. Bei der Wahl ihrer Partner achten Großunternehmen vermehrt auf die Kosten. So besteht sowohl im Segment der Großunternehmen als auch bei KMU ein hoher Preisdruck.

### Technologie als einziger Ausweg

An Fachkräften mangelt es jedoch auch Outsourcing-Anbietern. Somit sind sie ebenfalls darauf angewiesen, modernere Technologien einzusetzen und produktiver zu werden. Das können Outsourcer bereits erreichen, indem sie auf Cloud-Lösungen wechseln. Ebenso kann KI genutzt werden, um automatisiert Fehler zu identifizieren und eine Abwicklung vorzubereiten.

Kleinere Lohnbüros stellten in den vergangenen Jahren fest, dass sie kaum noch mit der Optimierung ihrer eigenen ITSG-zertifizierten Payroll-Lösung hinterherkamen. Viele haben deshalb aufgehört, sie weiterzuentwickeln und zertifizieren zu lassen. Zunächst war deshalb davon auszugehen, immer weniger Payroll-Anbieter auf dem Markt zu finden. Nun deutet sich aber das Gegenteil an: Aus Branchenkreisen ist zu vernehmen, dass diverse Anbieter planen, ihre eigene Payroll zu entwickeln.

### Viele Anbieter entwickeln eigene Lösungen

In den vergangenen Jahren war bereits zu sehen, dass einige heimische Anbieter wie Lexware, P&I, Hansalog oder Adata auf ihre jahrelange Erfahrung aufgebaut und cloudbasierte Payroll-Lösungen entwickelt haben. Auch der Softwareriesen SAP arbeitet daran, wird allerdings noch einige Zeit benötigen. Nachdem Personio im Jahr 2023 neben der Partnerschaft mit Datev ihre

eigene Payroll-Lösung ankündigte, die 2024 zertifiziert wurde, folgen weitere Anbieter dieser Entwicklung. Auch Anbieter, die sich jahrelang auf Outsourcing konzentrierten, nutzen nun ihre Expertise. Statt ältere On-Premise-Lösungen einfach durch Cloud-Lösungen eines Partners zu ersetzen – ein Schritt, der einen Softwarewechsel und Schulungen für Mitarbeitende erfordert hätte –, gehen sie noch einen Schritt weiter und streben ihre eigene ITSG-zertifizierte Software an. So arbeitet nach Paychex auch SD Worx an einer eigenen Lösung für den deutschen Markt. Ebenso planen neue Anbieter wie Dayforce und Deel, eine eigene Payroll für den deutschen Markt zu entwickeln.

Datev arbeitet daran, Marktführer bei KMU zu bleiben und entwickelt eine verbesserte Integration über eine API-basierte Anbindung, die mit den Premium-Partnern HR Works, REXX und Personio getestet wird. Auch HR-Softwareanbieter wie Factorial aus Spanien oder Kiwi HR by Tellent aus Deutschland binden Datev nun erfolgreich an. Datev plant zudem, weiteren HR-Softwareanbietern die Integration zu ermöglichen und sie in den Markt aufzunehmen. HR und Payroll lassen sich künftig somit immer leichter integrieren.

### Eine neue Payroll-Lösung braucht Zeit

Interessant wird zu beobachten, wie und wann sich die neuen Lösungen auf die Marktstruktur auswirken. Die Marktanteile der deutschsprachigen Payroll-Softwareanbieter sind bereits seit längerer Zeit stabil. SAP ist Marktführer im Segment der Großunternehmen. Für KMU ist in Deutschland die Datev mit 14 Millionen Payslips pro Monat, in der Schweiz Abacus mit 1,5 Millionen Payslips pro Monat und in Österreich Infoniqa führend. Weitere relevante Anbieter entnehmen Sie der Tabelle.

Auch in Zukunft werden neben der Software auch Payroll-Experten gebraucht, die bei der Abwicklung unterstützen. Egal ob diese dann beim Unternehmen selbst, bei der Steuerberatung, beim Outsourcing-Partner oder im Lohnbüro sitzen – künftig werden sie stärker durch Technologie unterstützt und deutlich produktiver arbeiten können. Je größer die Betriebe, die bei der Abrechnung beteiligt sind, desto wahrscheinlicher ist es, signifikante Skaleneffekte zu erzielen.

Mit der Entwicklung neuer Softwareversionen und dem Einsatz von KI scheint das Rennen um die produktivste Payroll-Lösung eröffnet. Dennoch werden sich die Verhältnisse nicht rapide verändern. Das bekräftigt auch HR-Tech-Experte Thomas Otter, der einst bei SAP für die Payroll-Lösungen verantwortlich war: „Eine Payroll am Markt zu etablieren, braucht Zeit. Es braucht mindestens zwei Steuerjahresabschlüsse, um sich für eine breite Akzeptanz zu bewähren.“ Denn die Payroll soll verlässlich sein – und wird oft nur dann ersetzt, wenn es zwingend notwendig wird. Die Chance auf Produktivitätssteigerungen könnte viele Unternehmen jedoch zum Umdenken bewegen. ■■■



JENS BENDER ist Geschäftsführer von Worktech Advisory und Mitinitiator des HR Angels Club. Er berät Unternehmen und Investoren im HR-Tech-Umfeld.

# Drei gute Gründe fürs Outsourcing

Die Gehaltsabrechnung auslagern oder selbst durchführen – vor dieser Entscheidung stehen viele Unternehmen. Für beides kann es gute Gründe geben. Welche davon überzeugen, erklärt ein Outsourcing-Anbieter.

Von Alexander Marzen

● Die Lohn- und Gehaltsabrechnung ist eine kritische Funktion in jedem Unternehmen – denn sie muss nicht nur sicherstellen, dass die Mitarbeitenden pünktlich bezahlt werden, sondern auch gesetzliche Anforderungen erfüllen. Eine verlässliche Payroll ist also unverzichtbar. Gleichzeitig entwickeln sich neue Technologien schnell und auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen setzen Unternehmen in Deutschland zunehmend unter Druck. Das führt diese zu einer wichtigen Entscheidung: Gehaltsabrechnungen outsourcen oder ein On-Premise-System beibehalten? In diesem Beitrag werden die drei wichtigsten Gründe beleuchtet, die Unternehmen dazu bewegen, ihre Gehaltsabrechnung auszulagern.

## 1. Fachkräftemangel und Renteneintritt

Die deutsche Wirtschaft steht vor dem Problem, dass viele erfahrene Fachkräfte in den Ruhestand gehen und qualifizierte Nachfolger schwer zu finden sind. Dieser demografische Wandel macht es für Unternehmen immer schwieriger, interne Experten für spezialisierte Aufgaben wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung zu finden

und zu halten. Durch Outsourcing können Unternehmen auf spezialisierte Dienstleister zurückgreifen, die über das nötige Fachwissen verfügen und einen nahtlosen Übergang gewährleisten. Ebenso nutzen Outsourcing-Partner häufig fortschrittliche Technologien und optimierte Prozesse, was die Effizienz weiter steigert und das Fehlerisiko minimiert.

## 2. Kostendruck und Planbarkeit

Kosten zu senken und gleichzeitig effizienter zu arbeiten, wird in allen Unternehmensbereichen immer relevanter. Interne Lohn- und Gehaltsabrechnungsabteilungen stehen hier häufig im Fokus, und Outsourcing bietet einen strategischen Ansatz, diese Ziele zu erreichen. Outsourcing ermöglicht, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und von den Skaleneffekten sowie der Expertise externer Anbieter zu profitieren. Ferner entfallen beim Outsourcing die hohen Investitionen in Hardware, Software und IT-Infrastruktur – wer hingegen eine reine On-Premise-Strategie verfolgt, muss sich dieser Herausforderung stellen. Außerdem können bei On-Premise-Mo-

dellen Folgekosten auftreten, wenn die Lohn- und Gehaltsabrechnungen nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden. Diese versteckten Kosten können zu Budgetüberschreitungen führen.

Outsourcing-Modelle hingegen bieten transparente und planbare Kostenstrukturen, meist in Form von Fallpauschalen, sodass Unternehmen die Gehaltsabrechnungskosten präzise budgetieren und prognostizieren können.

## 3. Technologische Entwicklung und Skalierbarkeit

Technologische Innovationen schreiten schnell voran, und cloudbasierte Lösungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. On-Premise-Systeme bieten oft nicht die Skalierbarkeit und Flexibilität moderner Outsourcing-Lösungen. Durch Outsourcing können Unternehmen innovative Technologien nutzen, ohne erheblich in interne Infrastruktur investieren zu müssen. Diese Technologien ermöglichen nicht nur, Gehaltsabrechnungen effizienter zu verarbeiten, sondern auch neue Funktionen wie Echtzeit-Datenanalysen und mobile Zugänglichkeit zu integrieren. Ein geeigneter Outsourcing-Partner erfüllt nicht nur die aktuellen Anforderungen, sondern ermöglicht es auch, zukünftige Expansionen und komplexe Änderungen zu meistern.

## Fazit

Wer sich dafür entscheidet, die Gehaltsabrechnung auszulagern, kann von mehreren Vorteilen profitieren: Flexibilität, Kosteneffizienz, Zugang zu Fachwissen und die Fähigkeit, mit dem Unternehmenswachstum zu skalieren. Indem Unternehmen diese Vorteile nutzen, verschaffen sie sich im heutigen dynamischen Markt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. ■■■



ALEXANDER MARZEN ist Senior Director und Head of Operations Germany beim Outsourcing-Dienstleister ADP.

# Auch für High-stakes-Situationen die passende Wahl: unsere Situational Judgement Tests



R. T. Proyer / K. Brauer

## CRE-W

Instrument zur Erfassung kreativer Denkstile im beruflichen Kontext

Der CRE-W unterstützt Organisationen bei der Personalauswahl und -entwicklung, indem er einschätzt, wie Kandidat\*innen auf situationsbezogene, realistische Arbeitsprobleme reagieren. Er misst die Innovationsfähigkeit der Testteilnehmenden und die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre kreative Initiative am Arbeitsplatz einsetzen werden.

HTS Testkit inkl. 10 Nutzungen und digitalem Manual: Best.-Nr. H550101  
€ 510,00 / CHF 563.00 (zzgl. ges. MwSt.)



A. Neubauer / S. Bergner / J. Felfe

## LJI-2

Leadership Judgement Indicator-2

Mit dem LJI-2 lässt sich messen, wie gut eine Führungsperson erkennt, in welchem Ausmaß die Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung einbezogen werden sollen. Zudem werden die präferierten Entscheidungsstrategien erfasst. Nutzen Sie den LJI-2, um die Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit von Führungskräften zu testen.

HTS Testkit inkl. 10 Nutzungen mit Standardreport und digitalem Manual: Best.-Nr. H556601  
€ 878,00 / CHF 1080.00 (zzgl. ges. MwSt.)



A. Neubauer / B. Weissenbacher

## INWORK

Integrity in work-related situations

Mit dem INWORK erfassen Sie eines der vorhersagekräftigsten Merkmale für Berufserfolg – Integrität. Im Testverfahren sind verschiedene Arbeitssituationen mit Handlungsalternativen vorgegeben, welche die Testpersonen nach ihrer eigenen Verhaltensintention wählen. Ein entscheidender Vorteil des INWORK ist die geringe Verfälschbarkeit der Testergebnisse.

HTS Testkit inkl. 50 Nutzungen und digitalem Manual: Best.-Nr. H560001  
€ 490,00 / CHF 589.00 (zzgl. ges. MwSt.)



www.hogrefe.com

1949-2024

 hogrefe

# Viel Antrieb zum Wandel

Kaum ein Sektor steht derzeit aus Nachhaltigkeitsgründen so sehr unter dem Druck, sich zu wandeln, wie der Mobilitätssektor. Ein Blick auf das Familienunternehmen DKV Mobility zeigt, wie eine solche Transformation gelingen kann – und welche Rolle HR und die interne Kommunikation dabei spielen.

Von Jana Eggerding-Tenhagen

● Der Mobilitätssektor ist im Wandel und dies gilt ebenso für seine Akteure. Seit rund 90 Jahren entwickelt das Familienunternehmen DKV Mobility in nunmehr dritter Generation Dienstleistungen und Produkte, die Mobilität effizienter, einfacher und bequemer machen. Bekannt geworden vor allem durch seine Tank- und Ladekarten, mit der Geschäftskunden bargeldlos Kraftstoff oder Strom beziehen können, ist das Unternehmen heute eine führende Plattform für internationale Mobilitätsdienstleistungen. Dabei befindet sich das Unternehmen selbst seit neun Jahrzehnten in Bewegung und hat sich im Laufe der Jahre mehrfach selbst neu erfunden. So auch im Jahr 2019, als ein ambitionierter Transformationsprozess auf den Weg gebracht wurde. Das Ziel: Ausbau des Kerngeschäfts und die konsequente Digitalisierung der Produkte, um den Übergang zu einer effizienteren und nachhaltigeren Mobilität voranzutreiben. Dieser Wandel ging mit tiefgreifenden Veränderungen innerhalb des Unternehmens einher und erforderte von Beginn an eine aktive Begleitung und Steuerung durch HR.

Innerhalb von nur fünf Jahren hat sich die Anzahl an Mitarbeitenden mehr als verdoppelt. Waren es vor fünf Jahren

noch rund 1.000 Mitarbeitende, sind es heute mehr als 2.500. Zurückzuführen ist dieser Anstieg einerseits auf organisches Wachstum an den Unternehmensstandorten, andererseits auf Akquisition neuer Unternehmen. Dies bringt nicht nur organisatorische, sondern auch kulturelle Herausforderungen mit sich. Denn mit der Integration von Unternehmen treffen mitunter verschiedene Unternehmenskulturen aufeinander. Tradition trifft auf Startup, national trifft auf international – nur um ein paar Stereotype zu nennen. Durch die wachsende Belegschaft und zunehmende Internationalisierung hat sich die Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Kommunikation auf Englisch hat zunehmend Deutsch als vorherrschende Unternehmenssprache abgelöst. Zudem fanden anstatt persönlicher Meetings immer mehr Videocalls statt – Neuerungen, die zunächst gerade für langjährige Betriebszugehörige nicht immer einfach waren und auch heute manchmal noch kulturelle Hürden darstellen. Alle Mitarbeitende gleichermaßen auf die Reise mitzunehmen und für die Neuausrichtung zu gewinnen, ist eine Herausforderung – zumal es die Transformation inmitten der Covid-19-Pandemie zu stemmen galt.

Um die erfolgreiche Strategieumsetzung zu flankieren, braucht es daher vor allem auch eine kulturelle Transformation, die durch HR getrieben wird. Diese besteht aus drei wesentlichen Elementen: Purpose, Kommunikation, Vermittlung.

## Purpose als Nordstern der Transformation

Der Sinn oder Purpose – im Fall von DKV Mobility „To drive the transition towards an efficient and sustainable future of mobility.“ – steht im Zentrum der Unternehmenstransformation. Er dient im Prozess als Nordstern, der Orientierung gibt und die Rolle und Verantwortung des Unternehmens in der Mobilitätswende deutlich macht. Gerade – aber nicht nur – junge Menschen erwarten, dass ihr Arbeitgeber einen positiven Einfluss auf die globalen Themen Umwelt und Gesellschaft hat. Die Zukunft der Mobilität und die dafür notwendige Energiewende aktiv mitgestalten zu können, trifft bei vielen Menschen einen Nerv und stiftet Sinn. Ein klar definierter Purpose hilft daher, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen und Veränderungsimpulse zu setzen, selbst wenn alles im Unternehmen gut zu laufen scheint. Er vermittelt den Mitarbeiten-



Nachhaltigkeitsaspekte prägen auch den Firmensitz des Mobilitätsdienstleisters in Ratingen. Das neue Niedrigenergiegebäude gilt aufgrund seiner hochmodernen Ausstattung mit Luft-Wasser-Wärmepumpentechnik überregional als Referenzgebäude für energieeffizientes Bauen.

den, welchen Wertbeitrag sie zum großen Ganzen leisten.

Hier kommt die Vermittlung ins Spiel. Wo wollen wir hin und wie erreichen wir die gesetzten Ziele? Ein Unternehmen wird maßgeblich durch das Engagement, das Wissen und die Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden geprägt. Ihr Beitrag ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Um jeden einzelnen noch enger mit den gemeinsamen Zielen zu verknüpfen, wurde 2021 der sogenannte „Drive“-Prozess ins Leben gerufen. Dabei werden alle persönlichen Ziele mit den Strategiezielen des Unternehmens sowie den Unternehmenswerten zusammengebracht. Ergänzt wird der Prozess durch einen individuellen Entwicklungsdialog, der die Mitarbeitenden fördert und unterstützt. Der Begriff „Drive“ trägt dabei bewusst eine charmante Mehrdeutigkeit: Er stellt zum einen den Bezug zu unserem Geschäft her, zum anderen ist er Ausdruck der

persönlichen Haltung. What drives you? Was treibt Dich an? Zugleich ist es eine Aufforderung, selbst Fahrersitz und Lenkrad zu übernehmen: Mitarbeitende sollen motiviert werden, eigenverantwortlich und weitestgehend selbstbestimmt zu handeln. In dieser neuen Verflechtung von Unternehmensstrategie und persönlicher Entwicklung ist eine der signifikantesten Neuerungen die Einführung eines Performance Managements, das in Teilen Vergütung und Leistung voneinander trennt. Statt individuelle Ziele werden die Prioritäten der Mitarbeitenden auch hier an die Unternehmensstrategie und -werte angepasst.

### Vermittlung durch Verzahnung

Mit der zunehmenden Eigenverantwortlichkeit geht auch die Förderung flexibler Arbeitsmodelle einher. Vor zehn

Jahren wäre das in dieser Form so noch nicht denkbar gewesen. Doch mit dem Wandel sind flexible Arbeitszeitmodelle, neue Arbeitsplatzkonzepte und mobiles Arbeiten selbstverständlich geworden. Anspruch von DKV Mobility ist es, ein moderner und attraktiver Arbeitgeber zu sein, der die besten Talente gewinnt, entwickelt und langfristig bindet, um national und international erfolgreich weiter zu wachsen. Der Arbeitsmarkt wird zunehmend kompetitiver, und besonders im technischen Bereich ist und bleibt der Wettbewerb um Talente eine große Herausforderung. Darüber hinaus müssen Unternehmen sich mit den Erwartungen einer neuen Generation von Mitarbeitenden auseinandersetzen, die ihre ganz eigenen Vorstellungen vom Arbeitsleben hat. Leistung wird bei DKV Mobility am Ergebnis und nicht an der Präsenz im Büro gemessen. Durch ein hybrides Arbeitsmodell können alle Mit-



## Drei Fragen an Michael Janek, Gründer von Stickerstars

### Die Transformation der DKV Mobility wurde durch ein Stickeralbum begleitet. Was ist die Idee dahinter?

Sammeln macht uns glücklich – nicht nur, weil es bereits in unserem Urinstinkt als „Jäger und Sammler“ eine zentrale Rolle spielt. Das Auspacken, Tauschen, Einkleben und Lernen spricht viele unserer Sinne an. Das ermöglicht uns, mit Sammelalben komplexe Unternehmensinhalte einfach, spielerisch und intuitiv zu kommunizieren. Sammelalben binden Mitarbeitende aktiv ein, anstatt passiv Informationen zu vermitteln. Das erhöht zum einen das Engagement, zum anderen werden die Inhalte besser und langfristiger im Gedächtnis verankert. Dazu kommt: Sammeln und Tauschen machen Spaß und schaffen ein Wir-Gefühl! Auf der Suche nach fehlenden Stickern setzen sich die Mitarbeitenden nicht nur mit den Botschaften auseinander, sondern treten auch untereinander spielerisch in den Dialog. Das stärkt das Teambuilding und die Identifikation mit dem Unternehmen. Sammelalben bieten zudem Erinnerung zum Anfassen, und werden zum Teil über Jahre hinweg aufbewahrt und immer wieder gerne angesehen. Botschaften bleiben so langfristig relevant.

### Ein Sammelalbum zum Firmenjubiläum – warum funktioniert das im Falle von DKV Mobility so gut?

Die Unternehmensgeschichte bietet spannende Inhalte, die sich ideal für ein Sammelalbum eignen. Mitarbeitende können

Stickerstars wurde 2012 in Berlin gegründet. Das Unternehmen ist auf die Erstellung von Sammelalben und Stickern für Unternehmen, Sportvereine oder private Veranstaltungen spezialisiert. Die personalisierten Sammelalben sollen den Zusammenhalt und die Identifikation innerhalb von Organisationen spielerisch stärken und Raum für wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe bieten. Stickerstars hat bereits über 1.500 erfolgreiche Projekte in Deutschland, Österreich und der Schweiz umgesetzt, unter anderem für namhafte Kunden wie die Deutsche Telekom, Beiersdorf, Marriott und die Deutsche Sporthilfe.

mit einem Album auf spielerisch und visuell ansprechende Weise Meilensteine Revue passieren lassen. So können sowohl langjährige als auch neue Mitarbeitende die Unternehmensgeschichte noch einmal interaktiv miterleben. Durch den internationalen Ansatz und die Einbindung verschiedener Standorte hat DKV Mobility es geschafft, ein länderübergreifendes Sammelerlebnis zu schaffen und ein nachhaltiges Wir-Gefühl zu erzeugen. Schon das persönliche Storytelling zu Beginn des Albums betont die gemeinsame Reise und hebt die Rolle jedes Einzelnen hervor. Durch die Verknüpfung der Aktion mit unternehmensweiten Aktivitäten, macht DKV Mobility das Sammelerlebnis zu einem Teil des Arbeitsalltags und knüpft es zudem an die Unternehmenswerte. Das stärkt sowohl das Gemeinschaftsgefühl als auch die Bindung ans Unternehmen.

### Was macht Sammelalben als Kommunikationsformat besonders?

Sammelalben sind analoge Erlebnisse in einer zunehmend digitalen und komplexen Welt. Durch ihre einfache Art unterhalten, motivieren und vermitteln sie gleichzeitig, ohne zu überfordern. Sie sind oft mit Kindheitserinnerungen verbunden, was positive Emotionen weckt. Wenn wir uns diese Emotionen in der Unternehmenskommunikation zu Nutze machen, maximieren wir den Erfolg von Kommunikationsinitiativen. Dadurch dass sich Sammelalben individuell auf die jeweiligen Herausforderungen und Ziele eines Unternehmens zuschneiden lassen, bieten sie viel Raum, auf charmante Art und Weise, Geschichten zu erzählen. Sie funktionieren besonders gut, weil sie relevante Unternehmensinhalte und Mitarbeitende auf Augenhöhe nicht nur abbilden, sondern aktiv einbinden. Mitarbeitende und Themen werden selbst Teil des Formats. Durch diese wertschätzende Art der Kommunikation resultiert einerseits ein positiver Einfluss auf das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Unternehmens. Zum anderen unterstützt der Gamification-Ansatz die einfache und nahbare Wissensvermittlung. Daher eignen sich Sammelalben nicht nur ideal als Employer-Branding-Maßnahme, beispielsweise wie bei DKV Mobility zu Jubiläen, sondern auch als Teambuilding-Tool für interne Firmenevents, als Eisbrecher auf Netzwerkveranstaltungen oder als hilfreiches Onboarding-Tool für die Integration im Unternehmen.

arbeitende in einem gewissen Rahmen selbst entscheiden, wie viel Zeit im Büro oder mobil gearbeitet wird. Dies muss nicht zwingend von zuhause aus geschehen, sondern kann an jedem Ort in Deutschland stattfinden. Flexibilität steht hier im Vordergrund.

So können Mitarbeitende beispielsweise vormittags im Büro sein und nachmittags mobil arbeiten. Oder sie nutzen die Möglichkeit, 20 Tage im Jahr mobil im EU-Ausland zu arbeiten. Diese Maßnahmen unterstreichen das Engagement für eine moderne Arbeitsumgebung sowie die Förderung einer inspirierenden Arbeitskultur und sind Teil eines umfassenden „Next Work“-Konzepts. Dabei steht auch die Gestaltung der Büroräume im Fokus, um Mitarbeitende bestmöglich bei Zusammenarbeit, Innovation und sozialem Austausch zu unterstützen. Aufgrund der stetig wachsenden Belegschaft wurde vor etwa zwei Jahren ein Erweiterungsbau am Unternehmenshauptsitz in Ratingen eröffnet, der hochmoderne und innovative Kollaborationsflächen bietet und den Mitarbeitenden vor allem als Begegnungsstätte dient. So haben die Erfahrungen der letzten Jahre verdeutlicht, wie wichtig es ist, Bindungen innerhalb des Unternehmens zu fördern – sowohl zum Unternehmen selbst als auch unter den Beschäftigten. Das Unternehmen sollte für die Mitarbeitenden nicht nur ein Arbeitsplatz sein, sondern auch ein Ort sozialer Interaktionen. Hier spielt auch eine offene und wertschätzende Führungskultur eine zentrale Rolle. Um

diese Kultur zu stärken, wurden im Jahr 2023 gemeinsam mit rund 100 Führungskräften und Mitarbeitenden unternehmenseigene Leadership Principles entwickelt und gruppenweit eingeführt. Die vier Prinzipien bieten Orientierung und unterstützen dabei, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu navigieren. Sie sollen ein gemeinsames Führungsverständnis schaffen und unsere Unternehmenskultur stärken. Dabei zeigen sie, dass Führung uns alle betrifft. Jeder Mitarbeitende trägt Verantwortung, sei es für bestimmte Themen, für andere Personen oder für das Geschäft.

Neue Technologien treiben die Transformation zusätzlich voran. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz sind in aller Munde und auch bei DKV Mobility wird deren Einsatz in sämtlichen Geschäftsbereichen und -prozessen geprüft oder bereits umgesetzt. Die Aufgabe des Arbeitgebers ist es hier, seinen Mitarbeitenden die Scheu vor neuen Technologien zu nehmen und sie durch Schulungen oder die Bereitstellung geschützter Räume zu befähigen, sie gewinnbringend zu nutzen. Um die tägliche Arbeit jedes Einzelnen effizienter und einfacher zu gestalten, haben wir unternehmensweit die KI-Software Microsoft Copilot in verschiedenen Ausführungen eingeführt. Das unterstützen wir mit Trainings, Foren für Fragen und Austausch sowie Expert Sessions für fortgeschrittene Nutzer. Gleichzeitig geht mit dem Einsatz Künstlicher Intelligenz eine große Verantwortung für das Unternehmen

einher. Der Aufbau einer eigenen KI-Abteilung und Gründung einer cross-funktionalen Arbeitsgruppe, die gemeinsam einen verpflichtenden Verhaltenskodex für den Einsatz von KI entwickeln, war bei DKV Mobility deshalb ein folgerichtiger Schritt.

## Kein Wandel ohne Kommunikation

Die Mitarbeitenden inmitten einer so umfassenden Transformation abzuholen und mitzunehmen, ist ein komplexes Unterfangen. Nur wenn Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen aktiviert und befähigt werden sowie die Unternehmenskultur passgenau geprägt wird, kann Wandel erfolgreich und nachhaltig erfolgen. So braucht es neben dem bereits genannten Sinn und der Vermittlung vor allem eine gute interne Kommunikation für eine erfolgreiche Transformation. Kommunikation wird immer schneller und digitaler. Über verschiedenste Kanäle und Formate wie ein gemeinsames Intranet, Videos, Interviews, Podcast, Learning-Sessions, Newsletter oder interne Veranstaltungen wird versucht, ein möglichst breites und vor allem abwechslungsreiches Informationsangebot bereitzustellen, in dem sich alle Mitarbeitenden nicht nur wiederfinden und mitgenommen fühlen, sondern auch aktiviert und motiviert werden.

Einen besonders schönen Anlass für neue Kommunikationsformate, die die Transformation der letzten Jahre aber

PERSONALABRECHNUNG

# EINFACH & DIGITAL

Die Aufgaben der Personalabrechnung werden immer komplexer. Unsere Software unterstützt Sie mit effizienten Workflows und hilft Ihnen, die Herausforderungen der digitalisierten Payroll zu meistern. Schnell, komfortabel und korrekt!



SP\_Data GmbH  
fon: 05221 9140 444 | info@spdata.de | www.spdata.de



auch insgesamt seit Unternehmensgründung noch einmal komprimiert erlebbar macht, bot in diesem Jahr das 90-jährige Firmenjubiläum von DKV Mobility. Mit dem Rückblick auf neun Jahrzehnte Geschichte wollten wir die rasante Entwicklung des Unternehmens und die vielen Neuerungen noch einmal Revue passieren lassen und Stolz für das Erreichte und die gemeinsame Erfolgsgeschichte vermitteln. Gleichzeitig war uns wichtig, einen Ausblick auf die Zukunft zu geben und die Mitarbeitenden darauf einzustimmen, dass wir uns auch in Zukunft stetig verändern werden. Gesucht wurden Formate, die die Mitarbeitenden die Geschichte aktiv entdecken lassen sollten. Interaktiv sollten sie sein und europaweit ein Gefühl der Gemeinschaft erzeugen.



Sammeln, Tauschen, Einkleben: Wichtige Momente in der Unternehmensgeschichte, die Belegschaft und das Unternehmensleitbild sind die wichtigsten Inhalte der Firmenchronik, die als Stickeralbum an die Mitarbeitenden herausgegeben wurde.

So entstanden verschiedene standortübergreifende Videoformate, in denen die Mitarbeitenden aus Europa zum Beispiel ihre „Glückwünsche“ ans Unternehmen übermitteln konnten, sowie ein internationales, digitales Quizformat. Über acht Wochen hinweg hatten 48 internationale Teams die Möglichkeit, gegeneinander anzutreten und ihr Wissen über das Unternehmen zu testen. Dafür wurden vom Projektteam über 300 individuelle Fragen entwickelt. Der Hauptpreis beinhaltete für das Gewinnerteam den Besuch einer europäischen Unternehmensniederlassung nach Wahl.

Doch es sollte neben allen digitalen Formaten bewusst auch etwas Analoges geben. Anstelle einer klassischen Firmenchronik entstand so 2024, im Jahr der Fußballeuropameisterschaft, in Anlehnung an die bekannten Panini-Sammelalben die Idee, ein exklusives und individuelles Stickeralbum zu erstellen. Statt Fußballstars sollten hier Meilensteine der Unternehmensgeschichte und die Belegschaft selbst die Hauptrolle spielen.

## Transformation zum er(k)leben

Der richtige Partner war mit Stickerstars, einem jungen Unternehmen aus Berlin, schnell gefunden. Das Unternehmen hat es sich auf die Fahne geschrieben, einzigartige und individualisierte Sammelerlebnisse zu gestalten, die Mitarbeitende emotional und spielerisch einbinden. Gemeinsam wurde ein Konzept erarbeitet, das die Transformationsgeschichte von DKV Mobility auf 20 Seiten kurzweilig und leicht konsumierbar nacherzählt. Von der Gründung über die Entwicklung der Produkte, die Expansion innerhalb Europas und besonderen Meilensteinen bis hin zur aktuellen Nachhaltigkeitsstrategie überraschte das Album auch langjährige Mitarbeitende. Information wurde zu Inspiration und Unternehmensidentifikation. Pro Heft konnten 37 individuelle Sticker gesammelt werden, was die Interaktion sowie die Auseinandersetzung jedes Mitarbeitenden mit den Inhalten förderte. So drehte sich vier Wochen lang anlässlich des Jubiläums an den Unternehmensstandorten alles ums Sammeln und Tauschen, ob individuell oder in Teams. Die kurze Zeitspanne wurde bewusst gewählt, um Momentum zu erzeugen und das Aktivitätslevel hochzuhalten.

Das Sammelprinzip gestaltete sich einfach: Wer an bestimmten Aktionen im Unternehmen teilnahm, bekam neue Sticker. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Aktionen an allen europäischen Standorten umzusetzen waren und stets auf die Unternehmenswerte und -ziele einzahlen konnten. So hatten die Mitarbeitenden beispielsweise die Möglichkeit, ihre Sticker durch sportliche Aktivitäten wie durch die Teilnahme am Firmenlauf, das Erreichen von 8.000 Schritten am Tag oder dem Pendeln per Fahrrad zum Büro zu verdienen. Auch die Wahl eines vegetarischen Mittagsmenüs in der Kantine wurde belohnt, sowie das aufmerksame Hinschauen bei der Schnitzeljagd durch die jeweiligen Bürogebäude. Eine Tauschbörse komplettierte die Aktionen und förderte Kennenlernen, Vernetzung und Sammelspaß. Aus Gründen der Nachhaltigkeit wurde das Album auf FSC-Papier klimaneutral gedruckt und die Stückzahl auf 850 Alben limitiert. Dadurch wurde eine Überproduktion vermieden und Exklusivität geschaffen. Die große Nachfrage zeigt den Erfolg der Aktion – bereits einen Tag nach Veröffentlichung waren fast alle Ausgaben vergriffen.

Die Transformation von DKV Mobility ist ein kontinuierlicher Prozess – wir sind noch nicht am Ende angelangt, denn wir sind „always in motion“ und der Wandel geht weiter. Dabei sind wir stolz auf die Fortschritte, die wir in so kurzer Zeit bereits erzielt haben, und freuen uns, unsere Reise in die Zukunft fortzusetzen. ■■■



JANA EGGERTING-TENHAGEN ist seit 2019 Chief Human Resource Officer und Executive Board Member bei DKV Mobility. Zuvor hatte sie verschiedene leitende Funktionen im Personalwesen von international führenden Unternehmen inne. Die Gewinnung und Entwicklung von Talenten und Führungskräften sowie die Weiterentwicklung einer Corporate Culture gehören zu ihren Schwerpunkten.



# NEUES JAHR NEUE GESETZE

## ARBEITSRECHT, LOHNSTEUER & SOZIALVERSICHERUNG KOMPAKT

Verschaffen Sie sich jetzt den **Überblick** zu den **wichtigsten Änderungen** für das neue Jahr mit Haufe Personalrecht 2025.


- ✓ Inklusive aller wichtigen Tabellen, Übersichten & Fristen.
- ✓ Wertvolle Praxistipps — täglich griffbereit.
- ✓ Bis zu 20 % Mengenrabatt sichern!

NUR

39,99 €  
inkl. MWST.



Jetzt versandkostenfrei bestellen unter: [haufe.de/personalrecht](https://haufe.de/personalrecht)  
Oder rufen Sie uns einfach an: 0800 50 50 445 (kostenlos)



# „Ein Frühwarnsystem für HR“

Mit dem „Occupational Burnout Inventory“, kurz OBOI, ist ein neuer Test auf den Markt gekommen, der das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden erfasst. Testautor Rüdiger Hossiep erläutert, warum der Fragebogen ein wichtiger Baustein in der Präventionsarbeit des BGM sein kann – und nicht nur ein individueller Selbsttest.

Interview Kristina Enderle da Silva

Rüdiger Hossiep ist Eignungsdiagnostiker und Autor verschiedener psychologischer Testverfahren.

**Personalmagazin: Sie haben das „Occupational Burnout Inventory“, kurz OBOI, entwickelt – ein Fragebogen, der das Burnout-Risiko erfasst. Was war Ihr Beweggrund? Warum braucht es diesen spezifischen Test?**

Rüdiger Hossiep: Es gab in diesem Testbereich ein Vakuum: Auf der einen Seite ist Burnout seit gut 15 Jahren ein Buzzword und steht immer auf den ersten drei Plätzen bei den Gründen für Fehlzeiten laut der einschlägigen Publikationen der Krankenkassen. Auf der anderen Seite gibt es verschiedene klinische Tests, die einen möglichen Burnout erfassen sollen – die haben aber erhebliche messtechnische Mängel. Unsere Intention war es ausdrücklich nicht, eine Burnout-Erkrankung zu diagnostizieren. Wir zielen darauf ab, zu einem früheren Zeitpunkt das Burnout-Risiko zu messen. Wir wollten ein handhabbares Instrument für Personalpraktiker bereitstellen als Frühwarninstrument, das niederschwellig einzusetzen ist.

**Welche messtechnischen Probleme sprechen Sie bei den anderen Tests an?**

Die Reliabilität der existierenden Tests ist unzureichend. Es gibt viele kostenlose Fragebögen im Web. Die meisten stammen von dem Verfahren ab, das Christina Maslach 1981 in den USA veröffentlicht hat. Das „Maslach Burnout Inventory“ wurde zumeist einfach auf Deutsch übersetzt und danach nicht mehr weiterentwickelt. Unseren Test können wir sehr viel breiter absichern, zum Beispiel haben wir eine Stichprobengröße von 15.000 berufstätigen Fach- und Führungskräften. Außerdem löst unser Test keinen negativen Schub aus wie in anderen Tests, bei denen die Fragen schon depressiv stimmen.

**Wann sollte HR denn diesen Fragebogen einsetzen? Geht es um Einzelfallberatung oder lässt sich der OBOI auch unternehmensweit einsetzen?**

Beides ist möglich. Man kann das wie eine Mitarbeiterbefragung handhaben. Wir haben ihn zum Beispiel in einem Unternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten eingesetzt. HR wollte dort erfassen, wie belastet die Belegschaft ist und hat den Test darum auch allen angeboten. Jeder

und jede konnte teilnehmen und hat ein Ergebnis bekommen – und dann kann sich jeder überlegen, ob er ins Einzelgespräch geht, um sich beraten zu lassen. Das kann man auch für bestimmte Abteilungen, Teams oder eben einzelne Personen anbieten. Wenn sich zum Beispiel aus einer psychischen Gefährdungsbeurteilung – die seit zehn Jahren Pflicht ist, aber in der Praxis nach meiner Erfahrung noch immer nicht durchgängig angewandt wird – ein Warnzeichen ergibt, kann man mit dem OBOI nochmal spezifischer das Burnout-Risiko erfassen. Das Testergebnis kann auch eine heilsame oder befreiende Wirkung haben, wenn man feststellt, dass man im durchschnittlichen Bereich liegt – was per definitionem schon bei zwei Drittel der Leute der Fall ist, weitere 15 Prozent sind unterdurchschnittlich im Risiko. Wenn man das weiß, gibt das etwas Sicherheit.

**Wie können Testteilnehmende damit umgehen, wenn sie ein hohes oder erhöhtes Burnout-Risiko haben?**

Im Ergebnis werden direkt Hinweise zur Senkung des Burnout-Risikos bezogen

auf die jeweilige Skala ausgewiesen. Es ist hier wichtig zu betonen, dass die 45 Aussagen, die man im Fragebogen bewertet, in fünf Skalen zusammengefasst werden: berufliches Leistungsdefizit, körperliche Beschwerden, intrapersonale Anzeichen, sozialer Rückzug und Erschöpfung. Das Ergebnis zeigt das individuelle Profil des Testteilnehmenden.

**Erfasst man mit dem Test nur die persönliche Disposition für einen Burnout oder inwiefern lässt sich damit auch feststellen, ob das Risiko aus Gründen der Arbeitsbedingungen hoch ist?**

Das lässt sich so nicht klären. Dazu muss ich kurz ausholen: Bei allem, was wir tun, haben wir einerseits eine persönliche, also endogene Verursachung, die etwas mit der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen zu tun hat. Diese tritt aber andererseits in eine komplexe Interaktion mit der Situation ein. In den empirischen Humanwissenschaften beschäftigen wir uns in den vergangenen 50 Jahren und noch länger damit, zu klären, wie sich die Varianzanteile aufschlüsseln lassen – was ist eigentlich wofür verantwortlich? Wann die Person, wann die Situation? Die Frage ist aber insofern obsolet, als eben persönliche Dispositionen dafür verantwortlich sind, welche Situationen jemand aufsucht, in denen es zu einer komplexen Interaktion kommt. In den helfenden Berufen der Gesundheitsversorgung ist das Burnout-Risiko zum Beispiel sehr hoch. Das liegt aber nicht nur an den Arbeitsbedingungen, sondern auch daran, welche Menschen sich den Beruf aussuchen und welche persönliche Disposition sie mitbringen. Ein anderes Beispiel: Wenn eine Junglehrerin an einem Gymnasium eine Berufsunfähigkeitsversicherung abschließen will, liegt der Tarif ebenso hoch wie bei einem Dachdecker, weil die Disposition, eine psychische Erkrankung zu bekommen, für diese Subgruppe so hoch

ist wie das Risiko eines Dachdeckers aufgrund körperlicher Einschränkungen, den Beruf nicht mehr ausüben zu können. Das hat einerseits etwas damit zu tun, was an einer Schule passiert, aber auch damit, was eine Person, die diesen Beruf ergreift, mitbringt.

**Sie haben auch das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits- erfassung, kurz BIP, entwickelt. Wie hängt denn die Persönlichkeit genau mit dem Burnout-Risiko zusammen?**

Wenn wir uns die Interkorrelation des OBOI mit jeder einzelnen BIP-Skala ansehen, zeigt sich der größte Zusammenhang beim OBOI-Gesamtwert. Zur emotionalen Stabilität ist die Korrelation zum Beispiel negativ mit einem Wert von 0.6. Sprich: Umso emotional stabiler jemand ist und umso weniger neurotisch im Sinne der Big Five, umso geringer ist dessen Burnout-Risiko. Der Wert bedeutet aber auch, dass wir ein Drittel der Varianz darüber aufklären, welche emotionale Stabilität gegeben ist, aber eben zwei Drittel nicht. Wenn eine Person psychisch relativ instabil ist, dann wird sie das von der Disposition her weitgehend immer bleiben, weil das ein sehr endogener Faktor ist mit einem relativ großen Anteil der genetischen Verursachung. Es kann aber trotzdem sein, dass das Burnout-Risiko schwankt – allein die Disposition dazu bringt ein Mensch, der emotional instabil ist, immer ein Stück weit mit.

**Der Test soll ein Frühwarnsystem sein – wie früh kann man denn ein Burnout-Risiko erkennen?**

Wir orientieren uns an dem Sieben-Phasen-Modell eines Burnout-Syndroms nach Matthias Burisch. Knapp zusammengefasst geht es los in der ersten Phase mit überhöhtem Energieeinsatz und Erschöpfung, danach folgt reduziertes Engagement in

der zweiten Phase. Die dritte Phase heißt „Emotionale Reaktion und Schuldzuweisung“. Die vierte Phase besteht aus dem Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, begleitet von weniger Kreativität und Produktivität, die dann in Desinteresse und Gleichgültigkeit in Phase fünf übergeht. In Phase sechs kommt es zu psychosomatischen Symptomen und Phase sieben ist die Phase der Verzweiflung. Unsere Skalen zählen auch auf diese Phasen ein, sodass zum Beispiel das Item „Ich sprühe vor Tatendrang“ der Phase eins zugeordnet werden kann. Die Aussage „Eigentlich bin ich immer gehetzt“ beschreibt auch ein Merkmal der Anfangsphase, das der Skala „Erschöpfung“ zuzuordnen ist. Sie sehen also, dass wir mit dem OBOI Merkmale erfassen können, die auch schon ganz am Anfang eines Burnout-Verlaufs stehen.

**Was passiert, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitenden diesen Fragebogen anbieten, aber gar kein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement betreiben – im Zweifel also nicht unterstützen können bei einem hohen Burnout-Risiko?**

Das kann ich ganz knapp beantworten. Hier gilt wie bei allen personalpsychologischen Instrumenten: Stellen Sie den Leuten keine Fragen, wenn Sie nicht vorbereitet sind, auch mit den Antworten umzugehen. Man sollte den Fragebogen eben nur einsetzen, wenn man auch weiß, was man hinterher mit den Ergebnissen macht. Es sollte auf alle Fälle ein Feedback-Gespräch über das Testergebnis angeboten werden, um dann an einschlägige Ansprechpartner wie den Hausarzt, BGM-Experten im Unternehmen oder Coachs verweisen zu können. Wenn man den Test regelmäßig wiederholt – zum Beispiel alle sechs Monate –, hat man ein sehr gutes Frühwarnsystem geschaffen und kann auch nachvollziehen, ob Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement nachhaltig wirken. Prinzipiell ist der Einsatz des OBOI eine Frage der Überzeugung: Will HR auch präventiv oder nur kurativ arbeiten? Wenn das Unternehmen schon unter immensen Fehlzeiten ächzt, ist es schon ziemlich spät für Prävention. In HR brauchen wir viel mehr solcher Frühwarnsysteme wie den OBOI. Wenn Sie in Prävention investieren, können Sie mit jedem einzelnen Euro hundertmal so viel bewirken, als wenn Sie nur kurativ arbeiten. ■■■

**Das „Occupational Burnout Inventory“**

Der OBOI ist ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung mit 45 Aussagen, die auf einer Sechser-Skala (von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“) eingeschätzt werden. Die Durchführungsdauer beträgt etwa fünf Minuten. Autoren des Tests sind Rüdiger Hossiep von der Ruhr-Universität Bochum und Rebekka Schulz von der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Verlegt wird der Test bei Hogrefe.

# Kisten schleppen



## war gestern

Mit der Automatisierung seiner Logistikprozesse ist es einem mittelständischen Büroausstatter gelungen, nicht nur Lagerfläche einzusparen, sondern auch das Versandvolumen zu erhöhen. Von den neuen Abläufen profitieren auch die Beschäftigten, die inzwischen flexibler und kräfteschonender arbeiten können. Ein Praxisbeispiel.

Von Peter Navarro

● Mit der Eröffnung des neuen Logistikzentrums in Gengenbach ist es der Streit Service & Solution, einem mittelständischen Büroausstatter, gelungen, seine Logistikprozesse zu optimieren und die Arbeitsumgebung seiner Beschäftigten zu modernisieren. Im Zentrum der Veränderung stehen automatisierte Logistikprozesse, die es dem Unternehmen erlauben, schneller, effizienter und kostengünstiger zu arbeiten. Davon profitieren auch die Mitarbeitenden in der Logistik, die inzwischen flexibler und kräfteschonender arbeiten können. Die neue Raumgestaltung in der Produktion sorgt außerdem dafür, dass sich die Arbeitswelten von Blue und White Collar Workern stärker in Berührung kommen.

## Der neue Standort: Zukunftsfähige Logistik im Fokus

Die Entscheidung, die Logistik in einem hochmodernen Zentrum neu zu organisieren, fiel bereits vor einigen Jahren. Das Wachstum des Unternehmens, das seit Jahrzehnten erfolgreich am Markt agiert, machte den Bau dringend notwendig. Immer komplexere Logistikprozesse, ein steigendes Versandvolumen und das Anmieten mehrerer Außenlager führten zu einem erhöhten organisatorischen und finanziellen Aufwand. Streit reagierte mit einem strategischen Schritt: Die Errichtung einer neuen Zentrale inklusive eines Logistikzentrums auf 25.000 Quadratmetern im Gewerbegebiet Kinzigpark in Gengenbach.

Mit einem klaren Fokus auf Effizienz und Nachhaltigkeit ist es dem Unternehmen gelungen, den Standort so zu planen, dass er den logistischen Anforderungen nicht nur gerecht wird, sondern diese übertrifft. Heißt: Trotz wachsender Anforderungen und größerem Warensortiment an Bürobedarfsmaterial konnte die Lagerfläche um 10.000 Quadratmeter reduziert werden. Diese Einsparung ist vor allem durch den Einsatz von Automatisierungslösungen möglich geworden, die sowohl Lagerung als auch Kommissionierung effizienter gestalten.

Die Investitionssumme, die im unteren zweistelligen Millionenbereich liegt, stellt sich langfristig als besonders kosteneffizient heraus, da durch die neue Architektur und die moderne Technik die Betriebskosten signifikant gesenkt wurden. Vor allem der Flächenverbrauch konnte minimiert und gleichzeitig die Umweltbelastung durch optimierte logistische Prozesse reduziert werden.

## Automatisierung als zentraler Erfolgsfaktor

Das Herzstück des neuen Lagers bildet eine sogenannte Autostore-Anlage. Dieses automatisierte System verbessert die Kleinteilelagerung und -kommissionierung. Auf einer Lagerfläche, die nur ein Viertel der ursprünglich genutzten Fläche beträgt, werden in 30.000 Boxen verschiedenste Artikel auf bis zu 16 Ebenen übereinandergestapelt. Die intelligente Robotertechnik sorgt dafür, dass die benötigten Produkte vollautomatisch zu den Arbeitsstationen gelangen, an denen die Kommissionierung stattfindet.

Die Effizienz, die durch diese Lösung erreicht wird, ist enorm. Während früher Mitarbeitende lange Wege durch das Lager zurücklegen mussten, um Artikel für Bestellungen zu suchen und zu kommissionieren, übernehmen diese Aufgabe nun Roboter. Das spart nicht nur Zeit, sondern reduziert auch die körperliche Belastung der Mitarbeitenden erheblich.

Ein weiterer Vorteil der Automatisierung liegt in der hohen Prozesssicherheit. Die Roboter sind in der Lage, die Kommis-

# Mit der neuen Arbeitsumgebung rücken Logistik- und Büromitarbeitende enger zusammen.

sionierung zuverlässig und fehlerfrei durchzuführen, wodurch Fehlerquellen minimiert und Retouren verringert werden können. Das steigert nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern reduziert auch die Kosten für das Unternehmen erheblich.

## Nachhaltigkeit fest verankert

Neben der Effizienz spielte auch die Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle in der Planung und Umsetzung des neuen Standorts. Streit setzte hier auf einen ganzheitlichen Ansatz: Das Logistikzentrum ist vollständig energieautark und kommt ohne den Einsatz fossiler Brennstoffe aus. Eine großflächige Fotovoltaikanlage auf den Dächern des Gebäudes erzeugt den benötigten Strom, während eine innovative Wasser-Wasser-Wärmepumpe das Gebäude mit Wärme versorgt. Diese Technologie ermöglicht es, natürliche Ressourcen zu schonen und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Standorts auf ein Minimum zu reduzieren.

Dieser Fokus auf Nachhaltigkeit zahlt sich auch im Hinblick auf zukünftige regulatorische Anforderungen aus. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die ab 2026 greift, wird von Unternehmen eine umfassende Berichterstattung zu ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung verlangen. Streit ist hier bereits gut aufgestellt und kann nicht nur durch die ökologischen Maßnahmen, sondern auch durch die sozialen Aspekte der Arbeitsgestaltung punkten.

## Mehr Effizienz bei weniger Ressourcen

Durch die Implementierung der Autostore-Technologie und der umfassenden Fördertechnik konnten die logistischen Prozesse bei Streit erheblich optimiert werden. Vor der Umstellung auf

das neue System musste die Kommissionierung der Bestellungen in verschiedenen Bereichen des Lagers stattfinden, was zu einer aufwendigen Konsolidierung der Artikel vor dem Versand führte. Diese mehrstufigen Prozesse wurden nun radikal vereinfacht.

Bereits an den Kommissionierstationen wird automatisch der passende Versandkarton berechnet, in den die Artikel direkt verpackt werden. Dies spart nicht nur Zeit, sondern auch Material. Die anschließende Gewichtskontrolle erfolgt automatisch, bevor die Pakete an die Packstationen weitergeleitet werden. Durch diese Optimierung konnte die Anzahl der Packplätze von 16 auf zehn reduziert werden, während das Versandvolumen gleichzeitig von 350.000 auf knapp 600.000 Pakete pro Jahr gesteigert wurde. Auch die Lagerkapazität wurde auf 60.000 aktive Lagerplätze erweitert, ohne dass zusätzliche Fläche benötigt wurde.

Die Automation hat ebenfalls den Warenbestand bei Streit erheblich vergrößert. Mit 17.000 gelisteten Artikeln bietet das Unternehmen heute ein breiteres Sortiment an als je zuvor. Trotz des größeren Angebots konnte der Prozess durch die Automatisierung beschleunigt werden, sodass Bestellungen schneller bearbeitet und ausgeliefert werden.

## Neue Standards in der Logistik

Der Übergang zur Automatisierung hat auch die Arbeitswelten bei Streit grundlegend verändert. Ein zentrales Ziel des Unternehmens war es, die Arbeitsplätze nicht nur effizienter, sondern auch attraktiver zu gestalten. Ein wesentlicher Baustein hierbei war die Einführung flexibler Arbeitsmodelle, die den Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht werden.

Durch ein Desksharing-Modell können Mitarbeitende flexibel entscheiden, wann und wo sie arbeiten möchten. Die räumliche Trennung zwischen den klassischen Büroarbeitsplätzen und der Logistik wird zunehmend aufgebrochen. So haben Logistikmitarbeitende die Möglichkeit, Räume in der angrenzenden Bürowelt, wie etwa die Jump-Rooms, für Meetings oder konzentriertes



Die automatisierten Logistikprozesse ermöglichen den Mitarbeitenden flexiblere Arbeitszeiten ohne Früh- und Spätschichten.

Arbeiten zu nutzen. Diese modernen Räume sind speziell für die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg konzipiert und unterstützen die Vernetzung zwischen den Bereichen.

Ein weiterer Ort des Austauschs ist die neu gestaltete Cafeteria, die nicht nur als Pausenraum dient, sondern auch als Treffpunkt für Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen. Hier können sich Logistikmitarbeitende mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus der Verwaltung, dem Vertrieb und anderen Bereichen in informellen Gesprächen austauschen und so die interne Kommunikation stärken.

Die Integration von Videokonferenzsystemen wie Microsoft Teams spielt ebenfalls eine zentrale Rolle. So sind die Mitarbeitenden nicht nur untereinander, sondern auch mit anderen Standorten vernetzt, was eine nahtlose Zusammenarbeit ermöglicht. Diese Tools sind insbesondere in hybriden Arbeitsmodellen von entscheidender Bedeutung, da sie die Kommunikation und Koordination unabhängig von räumlichen Grenzen erleichtern. So wurde eine Arbeitsumgebung geschaffen, die die Grenzen zwischen Blue und White Collar zunehmend auflöst und eine integrative Unternehmenskultur fördert.

## Qualifikationen und flexible Arbeitszeiten

Die Automatisierung hat auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeitenden verändert. Die Einführung des neuen Systems bedeutet jedoch nicht, dass die Mitarbeitenden umfassend umgeschult werden müssen. Im Gegenteil: Die intuitiven Steuerungen der neuen Systeme ermöglichen es auch Quereinsteigern, sich schnell einzuarbeiten. Der Kommissionierungsvorgang, der jährlich etwa 1,6 Millionen Mal durchgeführt wird, wurde so gestaltet, dass er sich leicht erlernen lässt und die Mitarbeitenden dabei unterstützt, effizient zu arbeiten.

In Bereichen wie der Hochregalkommissionierung sind spezifische Zusatzqualifikationen erforderlich, etwa der Staplerschein oder die Berechtigung für den Umgang mit Flurförderfahrzeugen. Diese werden durch interne Schulungen vermittelt, sodass auch ungelernete Mitarbeitende nach kurzer Zeit eigenverantwortlich arbeiten können.

Zudem hat Streit die Arbeitszeiten flexibler gestaltet. Während zuvor starre Schichtmodelle üblich waren, haben die Mitarbeitenden nun mehr Freiheiten, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Auf Wunsch der Belegschaft wurden die Kernzeiten auf sieben bis 19 Uhr festgelegt, was den Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht.

## Umgang mit Veränderung

Veränderungen, besonders in solch großem Umfang, können bei der Belegschaft zu Unsicherheiten führen. Streit begegnete dieser Herausforderung mit einer klaren Strategie der transparenten Kommunikation und Einbindung.

Bereits in der Planungsphase wurden die Mitarbeitenden regelmäßig über den Stand der Entwicklungen informiert. Zur Förderung der Akzeptanz hatte Streit die Belegschaft in die Entscheidungsprozesse eingebunden, um sicherzustellen, dass sie sich im Wandel unterstützt und mitgenommen fühlte. Im Rahmen einer Jahresveranstaltung im Jahr 2019, als die ersten Schritte für den neuen Standort und die damit verbundene Automatisierung bekannt gegeben wurden, sprach das Unternehmen

zudem eine Beschäftigungsgarantie aus. Allen Mitarbeitenden, die bereit waren, am neuen Standort in Gengenbach weiterzuarbeiten, wurde versichert, dass sie auch nach der Transformation Teil des Unternehmens bleiben würden.

Auch während der Bauphase blieb die transparente Kommunikation ein zentrales Element. Zwar war es aufgrund der Corona-Pandemie nicht möglich, die geplanten Besichtigungen von Logistikzentren, die ähnliche Technologien bereits im Einsatz hatten, durchzuführen. Doch Streit nutzte digitale Schulungs- und Informationsangebote, um die Mitarbeitenden auf die neuen Arbeitsprozesse vorzubereiten. Diese Videos und Schulungen vermittelten das nötige Wissen und halfen, die Mitarbeitenden an die neuen Technologien und Abläufe heranzuführen, ohne dass gravierende Störungen im laufenden Betrieb entstanden.

### Fazit: Automatisierung als Chance

Die Automatisierung und die Neuausrichtung der Logistik bei Streit Service & Solution haben eindrucksvoll gezeigt, dass technologische Innovationen nicht nur die Produktivität steigern, sondern auch die Qualität der Arbeitsplätze verbessern können. Mit der Umstellung auf das neue System konnte das Unterneh-

men seine logistischen Prozesse radikal optimieren, den Materialfluss beschleunigen und die Umweltbelastung minimieren. Gleichzeitig wurden moderne, flexible Arbeitsplätze geschaffen, die den Mitarbeitenden neue Freiheiten bieten und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen fördern.

Der Erfolg dieses Veränderungsprozesses zeigt sich nicht nur in den Wachstumswahlen und der gesteigerten Effizienz, sondern auch in der positiven Rückmeldung der Belegschaft. Die Mitarbeitenden schätzen die neuen Arbeitsbedingungen, die flexiblen Arbeitszeiten und die verbesserte Ergonomie. Keiner der Mitarbeitenden würde sich den alten Prozess zurückwünschen – ein größeres Kompliment für den gelungenen Change-Prozess kann es kaum geben. ■■■



PETER NAVARRO ist Leiter Lager, Materialwirtschaft und Logistik bei Streit Service & Solution in Gengenbach.



**Inspiring HR Professionals!**  
**Retention ist das „neue“ Recruiting!**

Powered with ❤️ by



**10. April 2025**

Live im RMCC Wiesbaden

RETENTIONpro.de



**Jetzt Tickets sichern!**

We ❤️ our partners





# money

Von Anne Dziuba



Die Entgelttransparenzrichtlinie ist bis Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen. Nach Ansicht vieler Unternehmen ist damit noch genug Zeit, das deutsche Umsetzungsgesetz abzuwarten. Doch das wird knapp. Vom Aufwand, ein diskriminierungsfreies Entgeltsystem zu erstellen.

● Viele Unternehmen sind der Ansicht, dass noch genug Zeit bleibt, das deutsche Umsetzungsgesetz zur EU-Entgeltrichtlinie abzuwarten und auf konkrete Handlungsvorgaben zu prüfen. Dieser Eindruck rührt vielleicht auch daher, dass sich das bisherige Entgelttransparenzgesetz weitgehend als zahnlöser Tiger entpuppt hat. Stellt man aber das aktuelle Entgelttransparenzgesetz und die Entgelttransparenzrichtlinie gegenüber, so empfiehlt es sich, die Verschärfungen durch die EU-Richtlinie allein schon wegen der scharfen Sanktionen bei Verstößen ernst zu nehmen.

## Diskriminierungsfreie Entgeltordnung

Die Richtlinie fordert von Arbeitgebern ein diskriminierungsfreies Entgeltsystem, in dem gleiche und gleichwertige Arbeit auch gleich vergütet wird.

Das BAG hatte bereits mit seiner Entscheidung vom 16.2.2023, Az. 8 AZR 450/21, die Möglichkeiten frei verhandelter Gehälter weitgehend eingeschränkt. Es entschied, dass Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern bei gleicher Arbeit nicht damit begründet werden dürfen, dass der Mann besser verhandelt. Die Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet den Arbeitgeber, der Vergü-

tung seiner Mitarbeiter ein diskriminierungsfreies System zugrunde zu legen und erzwingt damit endgültig die Abkehr von dieser lieb gewonnenen Gewohnheit.

Entsprechend wird für alle Arbeitgeber die Einführung einer systematischen Entgeltordnung verpflichtend. Je nach Vorlieben und betrieblichen Gegebenheiten bieten sich folgende Möglichkeiten an, ein solches System einzuführen: Für Unternehmen ohne Vergütungsstruktur und ohne Betriebsrat ist dies durch eine normative Tarifbindung (Haustarifvertrag oder Beitritt Flächentarif) oder eine arbeitsvertragliche Bezugnahme möglich, ebenso wie durch eine arbeitgeberseitige Vergütungsordnung (AG VGO). Für Unternehmen ohne Vergütungsstruktur, mit einem Betriebsrat, ist die Einführung mittels einer Betriebsvereinbarung Vergütungsordnung (BV VGO) möglich, sowie ebenfalls durch eine normative Tarifbindung oder arbeitsvertragliche Bezugnahme.

## Problem: Zeitschiene bis 2026

Problematisch an der Einführung eines solchen diskriminierungsfreien Entgeltsystems ist die Zeitschiene. Die Analyse des Ist-Zustands, des Handlungsbedarfs und die Entwicklung eines solchen passgenauen Entgeltsystems benötigen Zeit

in der Entwicklung und Umsetzung – insbesondere, wenn ein solches System mit dem Betriebsrat oder der Gewerkschaft verhandelt werden muss.

Die Erfahrung zeigt, dass allein die Analyse des Ist-Zustands dahingehend, welche Berufsgruppen/Tätigkeiten im Unternehmen/Betrieb vorhanden sind und welche Vergütung jeder einzelne Arbeitnehmende erhält, erhebliche Zeit in Anspruch nimmt. Grund ist die oft bunte Historie in Unternehmen wie ein Verkauf, Zusammenschluss oder Betriebsübergang, die Bindung an verschiedene Tarifverträge, die verschiedene Handhabung bezüglich Arbeitsverträgen und Arbeitszeiten sowie ein ganzer Strauß einzelvertraglich zugestander Zulagen.

Aus diesem Ist-Zustand dann ein stimmiges arbeitgeberseitiges Wunschsystem zu entwickeln, nimmt bereits ohne die EU-Vorgaben oft bis zu einem weiteren halben Jahr in Anspruch. Geht dieser Systematik nun noch ein professionelles Grading einer Unternehmensberatung voran, nimmt dies zusätzlich Zeit in Anspruch. Zumal im Nachgang hier Wunsch und Wirklichkeit miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Selten stimmen hier arbeitgeberseitiges Wunschscenario und Ergebnis des Gradings nach den EU-Vorgaben überein.

Entsprechend ist hier schon circa ein Jahr Vorlauf nötig, bevor der entspre-

chende Verhandlungspartner, Betriebsrat oder Gewerkschaft, das entwickelte System auch nur gesehen – geschweige denn eigene Vorstellungen eingebracht – und verhandelt hat. Diese Verhandlung kann – je nachdem, ob nur Anpassungen vorgenommen werden oder ob ein System komplett neu entsteht und je nachdem, ob ein Abschluss in Freiverhandlungen mit dem Betriebsrat erzielt oder über die Einigungsstelle erzwungen werden muss – bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen.

### Je kürzer die Umsetzungszeit, desto teurer

Zu diesem Zeitpunkt ist das Ende der Umsetzungsfrist im Juni 2026 bereits nahe und das neue System weder ausgerollt noch wurden etwaig zuvor bestehende Entgeltunterschiede abgeschmolzen.

Diese Abschmelzungsphase wird häufig unterschätzt. Im Grundsatz gilt: Je eiliger die Vereinheitlichung des Vergütungssystems umgesetzt werden muss, desto teurer für den Arbeitgeber und desto mehr Konfliktpotenzial im Betrieb bzw. Unternehmen.

Zu niedrig vergütete Arbeitnehmer müssen angehoben werden. Muss dies auf einmal passieren und nicht über einen längeren Zeitraum, ist damit eine erhebliche Steigerung der Personalkosten verbunden, die nicht durch Einsparungen wie keine bzw. nur geringere Steigerungen bei den zu hohen Verdiensten, kompensiert werden können.

Über der neuen Vergütungshöhe liegende Arbeitnehmer können aufgrund der arbeitsvertraglichen Vereinbarungen in der Regel nicht in der Vergütung gekürzt werden. Eine Angleichung kann hier nur über eine vorübergehende Stachstellung oder Abschmelzung geschehen. Oft befinden sich in dieser Gruppe jedoch gerade die jeweiligen High-Performer. Eine völlige Streichung von Lohnerhöhungen über eine lange Phase dürfte daher zu einer gefährlichen Unzufriedenheit in dieser sensiblen Gruppe führen. Eine Abschmelzung zu hoher Löhne kann daher oft nur teilweise erfolgen und nimmt daher längere Zeit in Anspruch.

Bis das neue oder angepasste System also vollständig greift, sind ein bis vier Jahre vergangen. Bis dahin dürfte jedoch auch nicht mehr mit einer anfänglichen Nachsicht von Behörden zu

### Dauer der Umsetzungsschritte

- Analyse Ist-Zustand und Handlungsbedarf (1/2 Jahr)
- Grading und Entwicklung eines bedarfsgerechten Konzepts (1/2 Jahr)
- Verhandlung mit BR oder Gewerkschaft (1 Jahr)
- Roll-out (1/4 Jahr)
- **Abschmelzung Gehaltsunterschiede**  
(?) *Zeitdauer schwer abschätzbar*

Die Zeit, die es braucht, bestehende Entgeltunterschiede abzuschmelzen, wird unterschätzt.

rechnen sein. Auch erste Berichts- und Veröffentlichungspflichten greifen dann bereits. Unternehmen wären dann also gezwungen, Gehaltsdiskriminierungen offenzulegen.

### Bisherige Entgeltsysteme genügen Anforderungen nicht

Zusätzlich zur sportlichen Zeitschiene stellt sich ein weiteres Problem: Konnte bislang bei der Einführung von Entgeltsystemen weitgehend auf eine systematisierte Abbildung des Ist-Zustands zurückgegriffen werden, funktioniert dies künftig nicht mehr. Bisherige Entgeltsysteme, seien es betriebliche oder tarifliche, bilden weitgehend historische Gehaltsverteilungen im Unternehmen oder in der Branche ab.

Bei der Einführung einer betrieblichen Vergütungsordnung wurden beispielsweise bislang ähnlich vergütete Berufe oder Tätigkeiten in einer Entgeltgruppe zusammengefasst und bezüglich der ermittelten bisherigen Gehaltsverteilung der einzelnen Arbeitnehmer Ausreißer nach oben oder unten beseitigt. Das künftig festgelegte Gehaltsband oder das künftige Entgelt befand sich also in der Regel innerhalb der bislang gewährten Vergütungsspanne für diese Berufsgruppe. Allenfalls wurden leichte Anpassungen anhand der Verfügbarkeit einzelner Berufsgruppen am Arbeitsmarkt vorgenommen. Dieses Vorgehen gewährleistet zumindest bei Festlegung einer festen Vergütung je Entgeltgruppe, dass gleiche Arbeit auch gleich vergütet wird.

Nach diesem traditionellen System wird jedoch keine grundsätzliche Neubewertung der Wertigkeit der einzelnen Tätigkeiten vorgenommen. Es wird schlicht der Ist-Zustand vereinheitlicht und mit leichten Anpassungen abgebildet. Damit werden auch gerade historisch bedingte Gehaltsdiskriminierungen wie beispielsweise die niedrigere Vergütung von typischen Frauenberufen fortgeschrieben.

Die Entgelttransparenzrichtlinie fordert jedoch, dass auch gleichwertige Arbeit gleich vergütet wird. Die Wertigkeit einer Tätigkeit ist nach Art. 4 der Richtlinie anhand von vier obligatorischen Kriterien zu bestimmen:

- Kompetenz
- Belastung
- Verantwortung
- Arbeitsbedingungen

Wie diese Kriterien gewichtet werden sollen und ob eventuell weitere Kriterien für die Bewertung herangezogen werden dürfen, ist in der Richtlinie nicht explizit aufgeführt.

Klar ist jedenfalls, dass eine solche systematische Bewertung vielfach weder anhand der in der Richtlinie vorgegebenen Kriterien noch überhaupt bislang vorgenommen wurde. Gleichwertige Tätigkeiten auch gleich zu vergüten, war bislang schlicht nicht das Ziel von Entgeltordnungen. Folglich erfordert die Einführung eines Entgeltsystems künftig eine systematische Bewertung und den Vergleich der Wertigkeit von Tätigkeiten nach den Methoden der Arbeitsbewertung – sprich, ein vom Ist-Zustand unabhängiges Grading der einzelnen im Unternehmen vorhandenen Tätigkeiten. Auf einer solchen systematischen Arbeits-/Entgeltbewertung basieren derzeit allerdings nur wenige Entgeltordnungen. Eine solche systematische Bewertung wird jedoch künftig erforderlich sein.

### Welche Methode der Arbeitsbewertung?

Unter Arbeitsbewertung oder Stellenbewertung versteht man die Analyse und Bewertung eines Arbeitsplatzes hinsichtlich Anforderungen und Arbeitsbedingungen. Es handelt sich nicht um die Bewertung der Leistung des Stelleninhabers, sondern um die Bewertung der Stelle innerhalb Organisationsstruktur des Arbeitgebers. Die verschiedenen Methoden der Arbeitsbewertung werden unterteilt in summarische Methoden der Arbeitsbewertung und ana-

lytische Methoden der Arbeitsbewertung.

Unter summarischer Arbeitsbewertung werden Methoden zur Grundlohndifferenzierung verstanden, bei denen die Anforderungen des Arbeitssystems als Ganzes erfasst und bewertet werden. Es wird zwischen Lohngruppenverfahren und Rangfolgeverfahren unterschieden:

Beim Rangfolgeverfahren werden alle Arbeitsplätze gemäß ihrer Arbeitsanforderung in eine Reihenfolge gebracht. Die Rangreihe wird dann als Grundlage für die Festlegung der Entgeltgruppen herangezogen. Das Lohngruppenverfahren als summarische Stufung ist die in der Praxis am häufigsten angewendete Methode der Arbeitsbewertung. Anhand von standardisierten Arbeitsbeschreibungen und Richtbeispielen werden die Tätigkeiten direkt den Entgeltgruppen zugeordnet.

Vor allem die summarische Arbeitsbewertung wird dafür kritisiert, dass sie zu mittelbarer Diskriminierung führen kann, aber auch die analytische Arbeitsbewertung kann zu Diskriminierung Anlass geben. Beispielsweise wird kritisiert, dass darin die in Dienstleistungsberufen geforderte Interaktion und emotionale Belastung nicht entsprechend gewertet wird.

Bei der analytischen Arbeitsbewertung geschieht die Bewertung anhand einzelner festgelegten Beurteilungskriterien. Es werden also zunächst Kriterien festgelegt, anhand derer die Stelle bewertet werden soll. Im Anschluss daran erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Kriterien, entweder bereits von vornherein durch die maximal zu vergebende Punktzahl der einzelnen Kriterien oder im Nachgang bei gleicher Maximalzahl je Kriterium durch

anschließende Faktorisierung einzelner oder aller Kriterien. Den sich ergebenden Punktwerten wird im Anschluss entweder direkt ein Eurowert zugeordnet oder bei einanderliegende Punktwerte werden in einer Entgeltgruppe zusammengefasst.

Das sich ergebende Grundentgelt kann sowohl bei der summarischen als auch bei der analytischen Bewertung um ein individuelles Leistungsentgelt aufgestockt werden, welches sich dann nach der individuellen Leistung des jeweiligen Arbeitnehmers richtet.

Die Richtlinie schreibt eine Bewertung der Arbeit anhand von vier obligatorischen Kriterien vor. Naheliegend ist also, dass die Richtlinie eine analytische Arbeitsbewertung erfordert. Wäre eine summarische Bewertung ausreichend, hätte es der Aufführung der Kriterien in der Richtlinie nicht bedurft.

### Wer kann eine analytische Arbeitsbewertung durchführen?

Grundsätzlich ist die Durchführung einer solchen analytischen Arbeitsbewertung (Grading) auch durch die Tarif-/Betriebsparteien oder den Arbeitgeber selbst durchführbar. Dies erfordert jedoch einen erheblichen Aufwand und im Streitfall die Vorlage aller Nachweise, nach welchem System (welche Kriterien, welche Gewichtung, Umsetzung in Entgeltgruppe, Zuweisung des entsprechenden Eurobetrags) die Arbeitsbewertung und die darauf basierende Eingruppierungsordnung durchgeführt wurde.

Mag bei der Durchführung durch Tarif- oder Betriebsparteien ein gewisser

## Möglichkeiten zur Installation einer systematischen Entgeltordnung

für Unternehmen ohne Vergütungsstruktur			
mit Betriebsrat		ohne Betriebsrat	
Anwendung Tarifvertrag:	Betriebsvereinbarung Vergütungsordnung (BV VGO)	Anwendung Tarifvertrag:	Arbeitgeberseitige Vergütungsordnung (AG VGO)
• Durch normative Tarifbindung (Haustarifvertrag oder Beitritt Flächentarif)		• Durch normative Tarifbindung (Haustarifvertrag oder Beitritt Flächentarif)	
• Durch arbeitsvertragliche Bezugnahme		• Durch arbeitsvertragliche Bezugnahme	

Vertrauensvorschuss der Rechtsprechung im Gegenteil zur einseitigen Festlegung durch den Arbeitgeber vorhanden sein, so stellt sich bei der mitbestimmten Festlegung durch Tarif- oder Betriebspartner die Problematik, ein einheitliches System auch stringent durchzusetzen, ohne dieses im Wege von Deals, Wünschen und Befindlichkeiten aufzuweichen. Solche Aufweichungen stellen im Streitfall mit dem Arbeitnehmer das Einfallstor für Klagen dar.

Lagert man hingegen die Arbeitsbewertung an einen externen Anbieter aus, kann im Streitfall auf ein bewährtes System eines neutralen externen Dritten verwiesen werden. Dies bietet Vorteile sowohl bei der Abwehr von Änderungswünschen von Tarif- und/oder Betriebspartnern, als auch gegenüber den klagenden Arbeitnehmern selbst. Für die meisten Betriebe oder Unternehmen dürfte sich schon aufgrund der größeren Schnelligkeit der professionellen Anbieter eine externe Durchführung lohnen.

## Rückgriff auf tarifliche Regelungen als Option?

Betrachtet man die Probleme bei der Aufstellung rein arbeitgeberseitiger Entgeltsysteme oder bei betrieblichen Entgeltordnungen, so liegt der Rückgriff auf bereits existierende etablierte und anerkannte tarifliche Systeme, insbesondere Flächentarifverträge, auf den ersten Blick nahe.

Flächentarifverträge lassen sich durch Verbandsbeitritt leicht und schnell im Unternehmen zur Anwendung bringen. Der Aufwand, ein eigenes System zu erstellen und die notwendigen Bewertungen durchzuführen, entfällt ebenso, wie die Notwendigkeit, dieses System selbst gegebenenfalls mit dem Betriebsrat verhandeln zu müssen.

Auch hier hält die Entgelttransparenzrichtlinie jedoch Fallstricke bereit. In der bisherigen deutschen Systematik waren Tarifverträge privilegiert und genossen einen besonderen Schutz, da bislang einheitlich davon ausgegangen wurde, dass die Verhandlung durch die Tarifpartner zu einer ausgewogenen Lösung führt.

Eine solche Privilegierung kennt die Entgelttransparenzrichtlinie nicht. Auch der deutsche Gesetzgeber kann eine solche Privilegierung von Tarifverträgen nicht in das Umsetzungsgesetz aufnehmen. Dies wäre europarechtswidrig, da

die Richtlinie solche Ausnahmen durch den nationalen Gesetzgeber nicht vorsieht. Folglich müssen auch Tarifverträge künftig gleiche und gleichwertige Arbeit gleich vergüten und dazu eine Bewertung der Tätigkeiten anhand der vier obligatorischen Kriterien vornehmen.

Dies ist bei den bisherigen Tarifverträgen jedoch nicht der Fall. Die bisherigen Flächentarifverträge sind lange vor der EU-Richtlinie entstanden und konnten daher naturgemäß die Vorgaben der Richtlinie nicht berücksichtigen. Das führt zu teils offenen Wertungswidersprüchen zu den Vorgaben der Richtlinie.

Das Paradebeispiel dafür, dass kein Vergleich gleichwertiger Tätigkeiten in bestimmten Tarifwerken stattfindet, stellt der TVöD dar. Durch die isolierte Betrachtung einzelner Berufszweige (SuE-Tabellen für den sozialen Bereich; P-Tabelle für die Pflege) wird offensichtlich dokumentiert, dass diese Berufszweige gerade nicht mit den übrigen Tätigkeiten im Unternehmen verglichen werden. Andere Tarifwerke weisen ähnliche Probleme auf. Ein Tarifwerk, wie die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes, lässt sich jedoch kaum bis Mitte 2026 komplett umbilden und auf die Anforderungen der EU-Richtlinie anpassen. Dies gilt auch für viele andere Tarifwerke – zumal während der Laufzeit dieser Tarifverträge eine Verhandlung über Anpassungen in der Regel nicht stattfindet.

Vor einer unüberlegten Bindung an bestehende (Flächen-)Tarifverträge sollte also sorgsam überdacht werden, ob Arbeitgeber dieses Risiko eingehen wollen, am Ende doch ohne wirksam schützendes Entgeltsystem dazustehen, und die infrage kommenden Tarifwerke sorgsam im Hinblick auf Richtlinienkonformität prüfen. Bei Haustarifverträgen hat der Arbeitgeber zwar entsprechenden Einfluss auf das abgeschlossene System, kann dies jedoch ebenfalls nicht gegen Widerstände auf Gewerkschaftsseite durchsetzen.

## Rückgriff auf betriebliche Entgeltordnungen

Für Unternehmen/Betriebe mit Betriebsrat bietet sich daher – trotz des nicht unerheblichen Aufwands – der Abschluss einer Betriebsvereinbarung Vergütungsordnung an. Das bietet die folgenden Vorteile:

- Rechtssicherheit durch vorangegangenes Grading (analytische Arbeitsbewertung).
- Vorliegen eines kollektiven Entgeltsystems,

das gegebenenfalls zumindest den Goodwill von Behörden und Rechtsprechung genießt.

- Zuschnitt auf die speziellen betrieblichen Bedarfe.
- Verhandlung im Betrieb mit dem Betriebsrat – gewerkschaftspolitische Betätigung wird ferngehalten.
- Nach Verhandlung und Abschluss der Betriebsvereinbarung, die nur ein Verteilungsschema regelt, hat der Arbeitgeber die Festlegung der Lohnhöhe allein in der Hand.
- Sowohl hinsichtlich der Vergütungshöhe als auch hinsichtlich künftiger Lohnsteigerungen besteht kein Mitbestimmungsrecht.
- Die betriebliche Entgeltordnung kann in der Einigungsstelle nach § 87 I Nr. 10 BetrVG erzwungen werden. Damit ist keine Blockade durch die Arbeitnehmerseite möglich und eine sichere Planung der Verhandlungsdauer gegeben.

## Fazit: Nicht abwarten, sondern jetzt loslegen!

Arbeitgebern ist dringend zu empfehlen, bereits jetzt die Umsetzung der Vorgaben der EU-Richtlinie in Angriff zu nehmen. Die Richtlinie lässt den nationalen Gesetzgebern nicht so viel Spielraum, dass von den hier dargestellten Grundsätzen Abweichungen zu befürchten wären. Eine Umsetzung der Anforderungen erst nach Inkrafttreten des Umsetzungsgesetzes wird – zumindest in Betrieben mit Betriebsrat – nicht mehr bis Mitte 2026 gelingen. Das gilt sowohl für Unternehmen, die bislang ohne jegliches Entgeltsystem operiert haben, als auch für Unternehmen, die ihr bisheriges Entgeltsystem an die Anforderungen der Richtlinie anpassen müssen. ■



DR. ANNE DZIUBA ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Local Partner in der Kanzlei Seitz, München. Sie berät nationale und internationale Mandanten aller Branchen im Individual- und Kollektivarbeitsrecht.

**HAUFE.**  
HR SERVICES

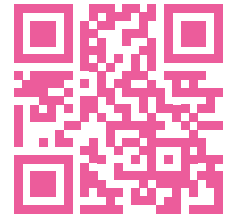


# HAUFE DIGITALE PERSONALAKTE

**Personalakten digital, einfach und sicher  
mit einer Software managen**

Bei Haufe verbinden wir jahrelange HR-Expertise mit leistungsstarke HR-Software: Verwalten Sie Ihre Personalakten digital, einfach und rechtssicher. Erstellen Sie HR-Dokumente mit geprüften Mustervorlagen der Haufe Fachredaktion und lassen Sie sich von der Software über Aufbewahrungsfristen erinnern. Für mehr Effizienz und Rechtssicherheit im gesamten Dokumentenmanagement.

# AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Referent Personal-  
entwicklung (w/m/d)

Payroll Specialist  
(m/w/d)

Recruiting  
(m/w/d)

HR Management  
(m/w/d)

HR Business Partner  
(m/w/d)

HR Generalist  
(m/w/d)



**Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!**

## PERSONALMAGAZIN JOBS

*Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten*

# personal. **JOBS** magazin



## PERSONALMAGAZIN JOBS

*Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten*

**Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?**

**Buchungen bequem und einfach unter:**  
[jobs.personalmagazin.de](https://jobs.personalmagazin.de)

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



**Ihre Ansprechpartnerin:**

**Eva Hofmann**

Tel. 0931 2791-558

[jobs.personalmagazin@haufe.de](mailto:jobs.personalmagazin@haufe.de)



# Wann ist eine Pause eine Pause?

Ein Arbeitnehmer forderte die Vergütung seiner Ruhepause als Arbeitszeit. Vor dem Bundesarbeitsgericht hatte er damit keinen Erfolg. Wie Pausen geregelt werden dürfen, hat das BAG in seiner Entscheidung näher unter die Lupe genommen.

BAG, Urteil vom 21.8.2024, Az. 5 AZR 266/23

● Auch Ruhepausen können grundsätzlich Arbeitszeit sein. Das entschied der EuGH im Fall eines tschechischen Feuerwehrmannes, der verpflichtet war, auch in der Pause innerhalb von zwei Minuten einsatzbereit zu sein. Damit Pausen als Arbeitszeit anzusehen sind, müssen die Vorgaben des Arbeitgebers so streng sein, dass die Möglichkeiten für Mitarbeitende, die Zeit in der Pause selbstständig zu gestalten, „erheblich eingeschränkt“ sind. Das Bundesarbeitsgericht hatte in vorliegender Entscheidung auch zu beurteilen, ob diese Voraussetzungen erfüllt waren.

## Der Fall: Arbeitnehmer fordert Vergütung für Pausen

Der Arbeitnehmer war als Produktionsmitarbeiter im Schichtbetrieb mit einer wöchentlichen Stundenanzahl von 35 Stunden beschäftigt. Vor Gericht stritt er mit dem Arbeitgeber um die Vergütung von Pausenzeiten. Pausen verbrachte er in der Kantine, wo ein Monitor angebracht war, mit dem die Maschinen überwacht wurden. Bei Störungen wurde dies durch – tonloses – Blinken angezeigt. Für das Arbeitsverhältnis galt eine tarifvertragliche Regelung, nach der „Beschäftigten im Dreischichtbetrieb die regelmäßige Arbeitszeit, die durch die gesetzlich vorgeschriebene Ruhepause entfällt, bezahlt wird“. Die Tarifnorm bezweckt, dass den Beschäftigten im Dreischichtbetrieb durch die Schichtgestaltung kein finanzieller Nachteil entsteht und sie stets die tarifliche regelmäßige Arbeitszeit vergütet erhalten. Der Schichtbetrieb war so geregelt, dass die Mitarbeitenden die Pausen stets flexibel und je nach den tatsächlichen betrieblichen Belangen nehmen konnten. Die täglichen Pausen standen also

nicht bereits im Vorfeld fest, sondern wurden kurzfristig mit dem jeweiligen Vorarbeiter oder Schichtmeister abgestimmt. Der Arbeitnehmer verlangte Vergütung für Ruhepausen, die er im Zeitraum von Juli bis Dezember 2021 genommen hatte.

## Pausen in Daueralarmbereitschaft

Dabei stützte er sich in erster Linie auf die Norm im Tarifvertrag. Deren Auslegung ergebe, dass Beschäftigte im Dreischichtbetrieb privilegiert werden sollten, indem ihnen die Zeit der gesetzlich vorgeschriebenen Ruhepausen vergütet würden. „Entfallen“ im Sinne der Tarifnorm würde Arbeitszeit auch dann, wenn Beschäftigte wegen der Ruhepausen länger im Betrieb anwesend sein müssten. Später stützte der Arbeitnehmer seinen Anspruch hilfsweise auch darauf, dass die Pausen vergütungspflichtige Arbeitszeiten im Sinne von Art. 2 Nr. 1 der EU-Arbeitszeitrichtlinie seien und er sich während der Pausen in der Kantine in „Daueralarmbereitschaft“ befunden habe.

## BAG: Kein Anspruch auf Vergütung

Vor dem Bundesarbeitsgericht hatte der Arbeitnehmer mit seiner Klage keinen Erfolg. Das Gericht stellte zunächst fest, dass ihm kein Anspruch auf Vergütung aufgrund der tariflichen Regelung zusteht. Dazu führte es aus, dass dem Arbeitnehmer durch die von ihm genommenen Pausen im Dreischichtbetrieb keine regelmäßige Arbeitszeit entfallen sei. Er habe durch die tarifvertragliche Regelung zwar eine ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit gehabt, jedoch unstrittig im Durchschnitt die „normale Vollzeit“ – 35 Wochenstunden ohne Pausen – gearbeitet.



Müsse nach der Tarifnorm regelmäßige Arbeitszeit „entfallen“, könne es dafür nicht ausreichen, dass sich durch die gesetzliche Ruhepause, die nach § 4 Satz 1 ArbZG die Arbeitszeit gerade unterbricht, die bloße Anwesenheitszeit des Arbeitnehmers im Betrieb verlängert. Dies sei kein Ausfall von Arbeitszeit im Sinne der tariflichen Regelung, sondern Folge der gesetzlichen Pausenregelung.

## Arbeitgeber kann Ruhepausen flexibel festlegen

Die im Betrieb im Einvernehmen mit dem Betriebsrat praktizierte Pausengewährung im Schichtbetrieb war aus Sicht des BAG auch rechtlich nicht zu beanstanden. In der Begründung machte das Gericht die Voraussetzungen für die Gewährung von Ruhepausen nach § 4 ArbZG deutlich. Es müsse sich danach um im Voraus feststehende Unterbrechungen der Arbeitszeit handeln, in denen Beschäftigte weder Arbeit zu leisten haben noch sich dafür bereithalten müssen. Im speziellen Fall, dass betriebliche Erfordernisse eine flexible Festlegung der Pausen nötig machen, reiche es jedoch für die Anforderung des „im Voraus feststehend“ aus, wenn der Arbeitnehmer jedenfalls zu Beginn der Pause wisse, dass und wie lange er nunmehr zum Zwecke der Erholung Pause hat und frei über die Nutzung dieses Zeitraums verfügen könne. Nach BAG-Auffassung müssen Arbeitgeber ihren Beschäftigten folglich nicht zwingend den Beginn und die Dauer der Ruhepause bereits zu Beginn der täglichen Arbeitszeit oder früher mitteilen.

Auch Unionsrecht hat dem Arbeitnehmer nicht zum Erfolg verholfen. Nach der ständigen Rechtsprechung des EuGH gibt es nur Ruhezeit oder Arbeitszeit. Die Ruhepause im Sinne von § 4 ArbZG ist arbeitszeitrechtlich Ruhezeit. Arbeitszeit liegt danach nur dann vor, wenn die Einschränkungen während dieser Zeit für den Arbeitnehmer so groß sind, dass sie dem Arbeitnehmer nicht erlauben, über seine Zeit zu verfügen und sich eigenen Interessen zu widmen.

Das BAG stellte fest, dass der Arbeitnehmer keine Anhaltspunkte, außer seiner subjektiven Befindlichkeit, dass er sich, während der Pausen beim Aufenthalt in der Kantine wegen des dortigen Monitors in einer „Hab-Acht-Stellung“ befunden habe, vorgetragen hat. Vielmehr habe er nicht mal ansatzweise Tatsachen vorgetragen, die die Annahme rechtfertigen könnten, er habe seine Pausen zwingend in der Kantine mit Blick auf den Monitor verbringen müssen oder während seiner Pausenzeiten keine Möglichkeit gehabt habe, seine Zeit frei zu gestalten. Der Mitarbeiter habe dagegen im Verfahren erklärt, dass es weder eine Verpflichtung seitens des Arbeitgebers gab, sich während der Pause in der Kantine aufzuhalten, noch sei er im Falle einer am Monitor angezeigten Störung verpflichtet gewesen, „von selbst an der Maschine zu erscheinen“. Es sei auch kein einziger Fall bekannt, wo er wegen einer Störung an den Maschinen seine Pause aufgrund einer Anordnung seines Vorgesetzten habe unterbrechen müssen. ■■■

MEIKE JENRICH ist Redakteurin beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

## personal magazin

### VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

### ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 25. Jahrgang

### REDAKTION

Matthias Haller (mah)  
(Chefredakteur, v. i. S. d. P.)  
matthias.haller@personalmagazin.de

Reiner Straub (str) (Herausgeber)  
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)  
frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)  
kristina.enderle@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)  
meike.jenrich@personalmagazin.de

Claudia Müller (cml)  
claudia.mueller@personalmagazin.de

Gregory Rech (gre)  
gregory.rech@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)  
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)  
andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)  
katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)  
julia.senner@personalmagazin.de

### FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)  
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)  
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

BRIGITTE PELKA (sh)  
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,  
Telefax 07 61/8 98-99-3921  
redaktion@personalmagazin.de

### GRAFISCHES KONZEPT

zuzy.studio & Studio Spading  
Oliver Griep, Jan Spading

### LAYOUT

Ruth Großler

### BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

### MEDIA SALES

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2024  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg  
https://media.haufe.de

### ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)  
Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556  
bernd.junker@haufe.de

Eva Hofmann (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-558  
stellenmarkt@haufe.de

### Annette Förster

Tel.: 09 31/27 91-544  
annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi  
Tel.: 09 31/27 91-451  
thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo  
Tel.: 09 31/27 91-751  
dominik.castillo@haufe.de

### ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel  
Tel.: 09 31/27 91-470  
yvonne.goebel@haufe-lexware.com

### VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,  
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua  
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,  
Matthias Schätzle, Christian Steiger  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:  
DE 812398835

### ABONNEMENTSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)  
Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)  
Zeitschriften@haufe.de

### ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro  
inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;  
Bestell-Nummer: 04062-0001,  
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

### DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

### URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.



### NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in elektronische Datenbanken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.



Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.

# Auf einen Kaffee mit ...



## Sabine Wittenbrink-Daut

Sabine Wittenbrink-Daut ist Director People & Culture beim WWF Deutschland, dem überwiegend spendenfinanzierten deutschen Teil des World Wide Fund For Nature (WWF). Die Naturschutzorganisation hat ihren Hauptsitz in Berlin und beschäftigt rund 500 Mitarbeitende.

### Sie haben zuvor bereits in der Wirtschaft gearbeitet. War der Wechsel zu einer NGO eine große Umstellung?

Inhaltlich nicht, denn Personalarbeit bleibt Personalarbeit. Aber in der Kultur, der Zusammenarbeit und der Loyalität zur Organisation gab es große Unterschiede. Insbesondere das ausgeprägte Familiengefühl und eine Arbeit, die dem Allgemeinwohl dient, waren positive Veränderungen.

### Sie sind in Ihrer Position seit fast acht Jahren tätig. Steckt dahinter Idealismus?

Auf jeden Fall. Ich hatte genug davon, anderen die Taschen voll zu machen. Stattdessen habe ich mich für eine Organisation entschieden, die nicht nur ein Produkt verkauft, sondern eine sinnvolle Mission verfolgt und einen echten Mehrwert für die Zukunft des Planeten bietet.

### Auf LinkedIn beschreiben Sie sich als ostwestfälisch direkt. Wie zeigt sich das konkret in Ihrem Führungsstil?

Ich gebe schnell und offen Feedback – sowohl Lob als auch Kritik. Es ist mir wichtig, authentisch zu sein. Diplomatisches Taktieren liegt mir weniger, das strebe ich auch gar nicht an.

### Wie nachhaltig arbeiten Sie im HR-Bereich?

Wir bemühen uns, mit allen Ressourcen so sparsam wie möglich umzugehen. Bei uns gibt es beispielsweise nur vegetarisches oder veganes Essen. Das schließt aber auch mit ein, schnell Entscheidungen zu treffen – denn Zeit ist auch eine Ressource, und die wirkt sich auf das Arbeitsvolumen der Mitarbeitenden aus.

### Spendenfinanzierte Organisationen müssen häufig mit wenig Budget arbeiten. Wie halten und gewinnen Sie Ihre Talente – vom ideellen Wert Ihrer Organisation einmal abgesehen?

Bei uns gibt es keine Spitzengehälter, keine variable Vergütung und keinen Dienstwagen. Dafür bieten wir flexible Arbeitszeiten, großzügige Remote-Möglichkeiten und eigenverantwortliches Arbeiten. Hier trägt jede Person viel Verantwortung und brennt für ihr Thema. Viele aus unserem Team nehmen an gut besetzten Podiumsdiskussionen teil oder arbeiten eng mit demokratischen Parteien zusammen. Es ist also die Arbeit selbst, die am meisten Zugkraft besitzt.

### Das Wappentier von WWF ist ein Panda. Haben Sie ein Lieblingstier?

Ich bin ein Katzenmensch. Aber durch unsere vielen Bürohunde bin ich mittlerweile auch ein Hundefan geworden.

### So mag ich den Kaffee:

- |   |                   |                                  |
|---|-------------------|----------------------------------|
|    | Espresso          | <input type="radio"/>            |
|    | schwarz und stark | <input type="radio"/>            |
|    | mit etwas Milch   | <input type="radio"/>            |
|   | mit viel Milch    | <input type="radio"/>            |
|  | Milch mit Kaffee  | <input type="radio"/>            |
|  | ungesüßt          | <input checked="" type="radio"/> |
|  | mit Pflanzenmilch | <input checked="" type="radio"/> |
|  | mit wenig Zucker  | <input type="radio"/>            |
|  | mit viel Zucker   | <input type="radio"/>            |
|  | am liebsten Tee   | <input type="radio"/>            |

# 25

# ANNIVERSARY



## **ZP Nord**

26 - 27 März 2025  
Hamburg

## **ZP Sued**

06 - 07 Mai 2025  
Stuttgart

## **ZP Europe**

09 - 11 September 2025  
Cologne

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte.  
Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Experten und netzwerke  
mit Branchenkollegen.

GET YOUR FREE  
TICKET HERE:

# BE PART OF THIS!



[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM)

# HAUFE

## Manche nennen es up to date

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn mit Wissen, Lösungen und Impulsen von Haufe sind Sie nicht nur auf dem Laufenden, sondern navigieren Ihren Arbeitsalltag mit Weitsicht.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

[haufe.de/up-to-date](https://haufe.de/up-to-date)

