

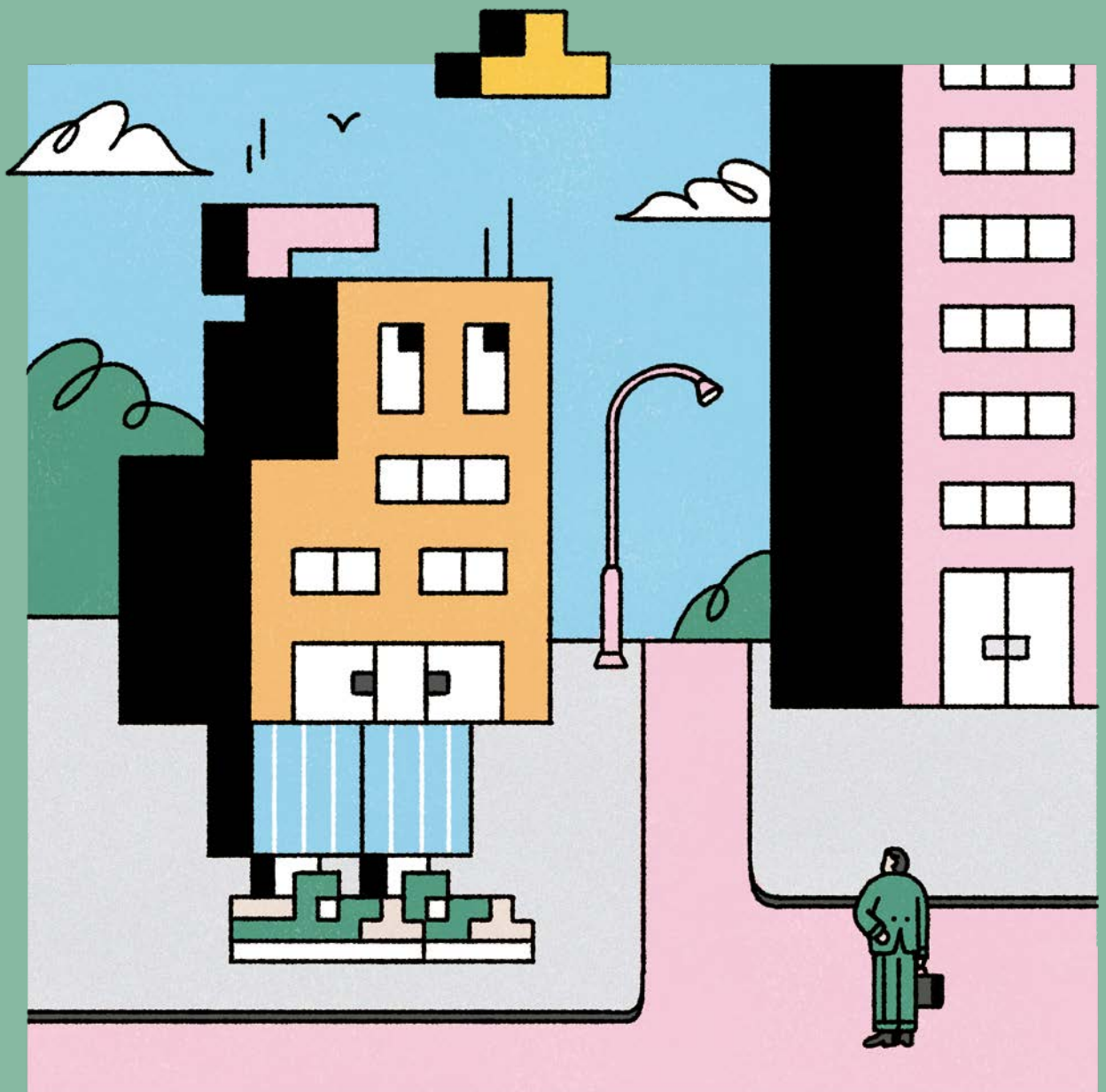
Change Management
Drei wirksame Kniffe gegen
Veränderungsmüdigkeit

Recruiting
Welche Rolle „Cybervetting“ bei
der Personalauswahl spielt

Personalabbau
Gestaltungsmöglichkeiten für
Freiwilligenprogramme

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Material-Nr. 04062-5290

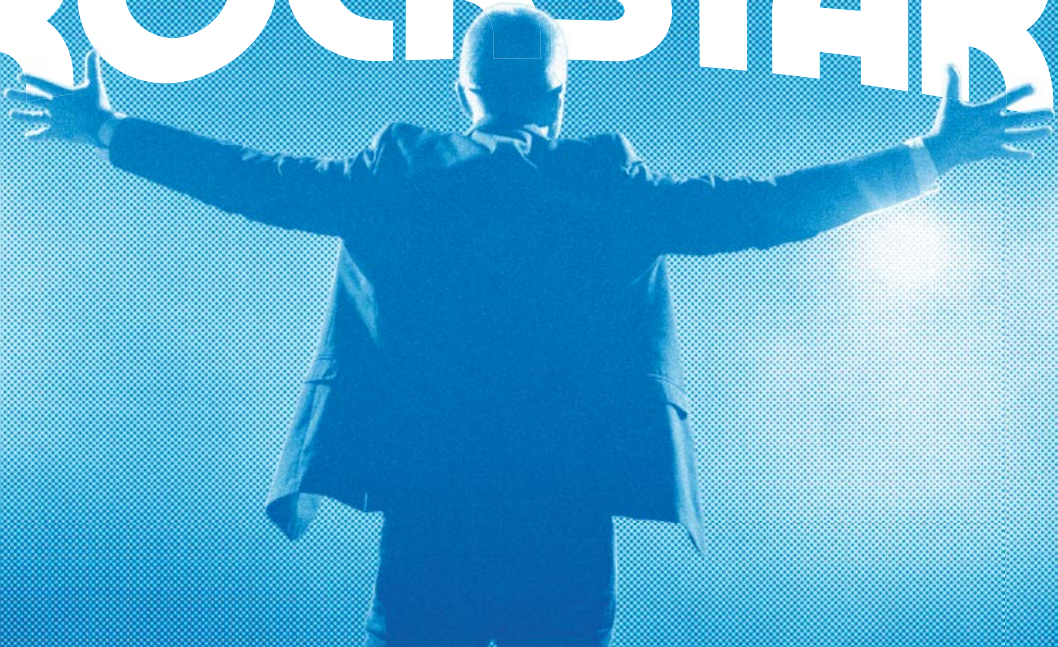
12/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Digitalisierung in HR
Hohe Investitionen, wenig Wirkung



WERDEN SIE ZUM BUSINESS- ROCKSTAR



DIE EPISCHE FINANCE- UND HR-PLATTFORM

**ERFAHREN SIE,
WIE WORKDAY
UNTERNEHMEN
JEDER GRÖÖE
ZU PLATIN
BRINGEN KANN.**

**MIT KONTINUIERLICHER
INNOVATION UND
KI ALS KERNSTÜCK
IST IHR BUSINESS
BEREIT FÜR
LANGFRISTIGEN
ERFOLG.**

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

reicht Ihnen als Schulnote ein „befriedigend“ oder „ausreichend“ aus, wenn andere Ihre Arbeit beurteilen? Geben Sie sich mit Mittelmaß zufrieden oder halten Sie es eher mit Johann Wolfgang von Goethe, der formulierte „Mittelmäßigkeit ist von allen Gegnern der schlimmste“ und stets das Beste suchte?

Die HR-Bereiche der Unternehmen erreichen bei der Digitalisierung ein „mittelmäßiges Niveau“, urteilen die beiden Professoren Torsten Biemann und Thorsten Petry in ihrer „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ (Seite 18ff). Es handelt sich um eine neutrale wissenschaftliche Studie, die auf Initiative des Personalmagazins entstand und bereits zum zweiten Mal durchgeführt wurde. Die befragten HR-Verantwortlichen sehen ganz klar die Vorteile, die eine Digitalisierung von Personalprozessen mit sich bringt. Die Aussage „Die Digitalisierung bietet das Potenzial, unsere spezifischen HR-Ziele zu erreichen“ bekommt eine extrem hohe Zustimmung und die Effizienzpotenziale des Technologieeinsatzes werden klar erkannt. Es mangelt also nicht an der Erkenntnis, aber an der Umsetzung – wie bei vielen Dingen in unserem Land.

Dabei sind die Investitionen, die derzeit in HR-Technologie fließen, auf Rekordniveau. Das zeigt die Analyse des unabhängigen HR-Tech-Analysten Jens Bender (Worktech Advisory) zum HR-Software-Ranking, das das Personalmagazin vom Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte übernommen hat. Die 25 größten Anbieter, die etwa zwei Drittel des Markts abbilden, wuchsen im Jahr 2023 um 16 Prozent (siehe Seite 28ff). Wir werden zusammen mit Jens Bender das HR-Software-Ranking fortentwickeln und damit mehr Transparenz auf dem Markt schaffen, somit also die Basis von guten Investitionsentscheidungen verbessern.

Die Investitionen in HR Tech sind so hoch wie niemals zuvor. Gleichzeitig verläuft die Digitalisierung von HR nur in „kleinen Trippelschritten“, wie Biemann und Petry schreiben. Unternehmen wie auch Staat müssen bei der Digitalisierung nicht nur Gas geben, sie brauchen auch eine bessere Strategie, damit das Geld nicht verpufft. Mit Mittelmaß sollten Sie sich jedenfalls nicht zufriedengeben, Sie sollten sich anspruchsvolle Ziele bei der Digitalisierung setzen und als Note ein „sehr gut“ anstreben.

Reiner Straub
Herausgeber

„Mit zwei neuen Studien schafft das Personalmagazin mehr Transparenz bei der Digitalisierung von HR.“



Community

6 *Rückschau*

Frischer Wind für HR

Der Bundesverband der Personalmanager*innen feiert sein 15-jähriges Bestehen

8 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

9 *Terminkalender*

Veranstaltungen im Dezember

Alle wichtigen Termine und Informationen rund um den Jahreswechsel

10 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines HR Expert im Größenklassenvergleich

12 *Smalltalk Facts*

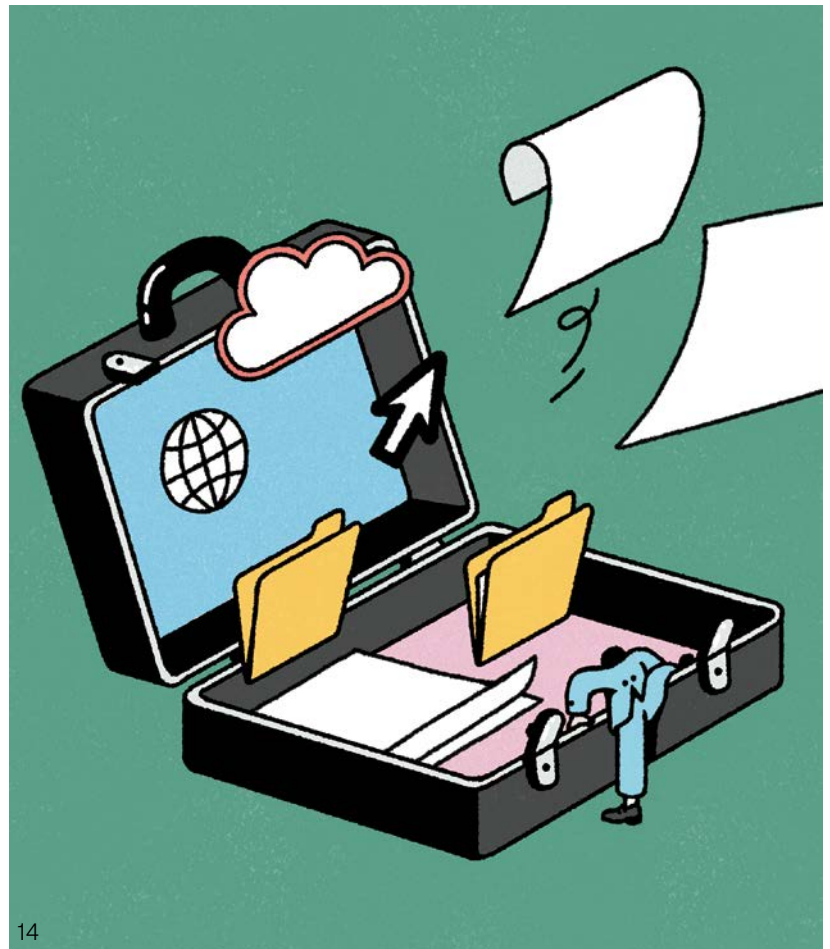
Gesprächsthema: Compliance

Nachholbedarf im Compliance-Management; Hinweisgeberschutzgesetz zeigt Wirkung



42

Personalvorstand Roland Hehn spricht im Interview über die Personalstrategie der Schwarz Gruppe



14

Wie digital ist HR? Einblicke gibt die Neuauflage unserer Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad in HR sowie eine exklusive Analyse der Entwicklungen auf dem HR-Tech-Markt, die wir im Schwerpunkt vorstellen.

Schwerpunkt

16 *Bestandsaufnahme*

Hohe Investitionen, wenig Wirkung

Unternehmen investieren viel in digitale HR-Prozesse, davon profitiert auch der Softwaremarkt. Insgesamt kommt die Digitalisierung aber nur langsam voran

18 *Benchmarking-Studie*

Kleine Unternehmen mit großen Fortschritten

Der HR-Digitalisierungsgrad in deutschen Unternehmen stagniert und variiert stark zwischen den einzelnen HR-Funktionen. Am weitesten ist der Bereich Personalverwaltung und -service. Hier haben insbesondere kleine Unternehmen zuletzt aufgeholt

28 *Marktanalyse*

Rekordwachstum: Der Markt für HR-Software floriert wie nie zuvor

Der Markt für HR Tech boomt. Wer die wichtigsten Player sind, zeigt unser Ranking der 25 größten Anbieter für HR-Software

34 *Praxis*

Mehr Daten für bessere Entscheidungen

Der Sportartikelhersteller Puma hat alle HR-Prozesse weltweit digitalisiert. Wie die Implementierung einer großen Cloud-Lösung gelang und welche Herausforderungen zu meistern waren

Strategie & Führung

38 *Change Management* **Wirksame Kniffe gegen Veränderungsmüdigkeit**

Warum Change-Projekte so häufig auf Ablehnung stoßen und wie Sie in drei Schritten die gängigsten Triggerpunkte in der Belegschaft entschärfen

42 *Interview*

„Der Dienstleistungsgedanke ist etwas Positives“

Roland Hehn ist Personalvorstand der Schwarz Corporate Solutions und koordiniert die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Personalstrategie aller Sparten der Schwarz Gruppe. Wie das in einem dezentral organisierten Unternehmen gelingt, erläutert er im Interview



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt Betriebliche Altersversorgung bei.

HR- Management

48 *Out of the box* **News, Produkte, Buchtipps**

Tools zur besseren Einbindung der Deskless Workforce; neue HR-Fachbücher; Startup des Monats: Fresh HR Minds

52 *Buchauszug*

Wenn Macht toxisch wird

Wie toxische Dynamiken am Arbeitsplatz überwunden werden können, zeigt Emre Çelic in seinem Buch „Unausgesprochene Wahrheiten“

56 *Personalauswahl*

Kurz gegoogelt ist halb rekrutiert?

Haben Sie schon einmal nach persönlichen Daten von Bewerbern im Internet gesucht? Wie häufig das so genannte „Cybervetting“ im Recruiting ist und wie relevant es für die Personalauswahl ist

60 *Interview*

„Das Mindset in den Behörden muss sich ändern“

Ist das starke Abschneiden der AfD in Thüringen eine Gefahr für den Wirtschaftsstandort? Der Hauptgeschäftsführer der Thüringer Arbeitgeberverbände sieht andere Faktoren, die sich stärker negativ auswirken

64 *Arbeitsplatzgestaltung*

Wie viel Büro braucht ein Unternehmen?

Warum Unternehmen die Rollen ihrer Arbeitsflächen neu definieren müssen – und was bei der Entscheidungsfindung der Planung und Auswahl der Büroräume hilft

68 *Employee Assistance Programs*

Vernetzte Herausforderungen ganzheitlich lösen

Wie EAP-Programme als strategisches HR-Instrument eingesetzt und ihr Nutzen voll ausgeschöpft werden kann

72 *Business Schools*

„Im MBA-Markt ist noch viel Musik drin“

Wie sich Studien- und Lernformate an Business Schools entwickeln und warum der MBA immer noch einen hohen Wert für die Karriere hat, erläutert Marktbeobachter Andrew Crisp im Interview

76 *Personalabbau*

Freiwillige gesucht

Alternative oder Ergänzung zur betriebsbedingten Kündigung: Wie Sie Freiwilligenprogramme richtig gestalten

82 *Bürokratieentlastungsgesetz*

Noch nicht papierlos

Künftig darf in Personalabteilungen zwar häufiger auf Papier verzichtet werden, aber echte Entlastung lässt noch auf sich warten

88 *Recht*

Urteil des Monats

Ist die Einführung von Desksharing mitbestimmungspflichtig?

90 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Christian Nowak, Director People and Culture beim Cateringunternehmen Vielfaltmenü

Standards

3 Editorial / 79 Impressum /

86 Stellenmarkt

Frischer Wind für HR

Der Bundesverband der Personalmanager*innen veranstaltet den größten HR-Kongress, verfügt über eine lebendige Community und beteiligt sich meinungsstark an der öffentlichen Debatte zur Gestaltung der Arbeitswelt. In diesem Herbst feiert er sein 15-jähriges Jubiläum. Eine Würdigung und ein Blick auf seine Geschichte.

Von Reiner Straub

● Als der Bundesverband der Personalmanager im September 2009 von Wolfgang Sauer und elf Mitstreitern in Berlin gegründet wurde, war die Aufregung in der HR-Szene groß. Etablierte Netzwerke wie die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und die noch junge Selbst GmbH, die eigentlich nicht miteinander konnten, kamen in der „Zukunftsallianz“ zusammen, um das Emporkommen des BPM zu verhindern. Schwere Geschütze wurden gegen den BPM aufgeföhren, der in enger Zusammenarbeit mit der damaligen Helios Media (heute Quadriga Media) ins Leben gerufen wurde: Sauer und seine BPM-Leute würden zu Bütteln von windigen Geschäftsmachern, dem Verband fehle jegliche inhaltliche Substanz. Doch die Vorwürfe erwiesen sich als halt- und wirkungslos.

Dem Gründungspräsidenten Joachim Sauer machte der Gegenwind keine Angst, er stachelte ihn eher an. Er hatte eine klare Vision vor Augen, die er damals dem Personalmagazin (Ausgabe 11/2009) erläuterte: „Wir werden die berufsständi-



Gründungssitzung des ersten BPM-Präsidiums (von vorne links im Uhrzeigersinn): Sabine Gleiß, Stefan Ries, Joachim Sauer (Gründungspräsident), Malte Hansen (damals wie heute Schatzmeister), Thomas Fiebig, Rudolf Hetzel (Helios Media), Jürgen Graalmann (Ideeengeber für Verbandsgründung), Immanuel Hermreck, Jan Mönikes, Silke Jensen – nicht im Bild: Cornelia Hulla und Stephanie Faehling.

schen Interessen der Personalmanager vertreten. Wir wollen uns einmischen in gesellschaftliche Debatten. Wir wollen zeigen, was das Personalwesen leistet und dazu beitragen, dass das Image des Bereichs deutlich verbessert wird. Das alles soll auf Basis eines vitalen Verbandslebens geschehen.“ Diese zur Gründung formulierten Sätze bestimmen bis heute das Selbstverständnis.

Die große Geste

Die Entwicklung verlief rasant. Ein Jahr nach Gründung konnte Sauer 1.200 Gäste auf dem ersten Personalmanagementkongress begrüßen, nach drei Jahren waren es über 3.000 Mitglieder und die Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen trat als Rednerin auf. Der BPM hatte sich etabliert, Sauer war seine Gallionsfigur und genoss Ansehen und Macht. Bei der „Nacht der Personaler“, der Abendveranstaltung zum Kongress, rollte er am Eingang einen roten Teppich aus und begrüßte jeden Gast per Handschlag. So etwas hatte es in der HR-Community noch nicht gegeben, die Geste zeigte Wirkung. Die große Inszenierung und der frische Wind waren Erfolgsfaktoren, der den BPM bis heute auszeichnet, bestätigt auch Malte Hansen, der als Einziger seit Gründung dabei ist. Der zweite Erfolgsfaktor war der Verzicht auf eine Rangordnung der Mitglieder. „Wer eine Idee hat, kann diese einbringen und muss auch dafür sorgen, dass daraus was wird. Wir leben vom ehrenamtlichen Engagement“, so Hansen. Der BPM hatte – auch mit der Hilfe von Helios Media – die Zeichen der Zeit früh erkannt, der Austausch auf Augenhöhe sowie Spaß an der Arbeit wurden durch die New Work Bewegung zu identitätsstiftenden Themen.

Der Erfolg des BPM stürzte die DGFP in eine Existenzkrise: Der DGFP-Kongress, vormals Leitveranstaltung der HR-Community, musste eingestellt werden, Mitarbeitende wurden entlassen, Standorte geschlossen, Verluste angehäuft. Erst in den letzten Jahren konnte sich die DGFP wieder stabilisieren und auch wieder deutlich an Strahlkraft gewinnen.

Professionalisierung unter Elke Eller

Im Jahr 2015 wurde Elke Eller als neue Präsidentin des BPM gewählt, Joachim

Sauer trat freiwillig ab und wollte eine neue Tätigkeit außerhalb HR aufnehmen, verstarb aber überraschend. Eller leitete eine Phase der Professionalisierung des BPM ein, stellte das Präsidium als Team mit klarer Aufgabenverteilung auf, schaffte Strukturen für die Regional- und Fachgruppenarbeit und stärkte das inhaltliche Profil. Beim Personalmanagementkongress, der von Neukölln nach Berlin-Mitte umzog, gab er jedes Jahr inhaltliche Schwerpunkte wie Migration, Gender oder New Work, Eller selbst machte sich für HR-Startups und das Thema Ethik beim KI-Einsatz stark. In ihrer Amtszeit wurde die erste Mitglieder-App gelauncht und die Zahl der Mitglieder stieg um zehn Prozent auf zuletzt 4.700 an.

Inga Dransfeld-Haase stärkt Präsenz und Positionierung

Nach zwei Amtsperioden trat Eller im Jahr 2019 zurück, auf sie folgte die weithin unbekanntere Inga Dransfeld-Haase. Die Skepsis mancher BPM-Mitglieder war anfangs groß, kam sie doch aus der zweiten Reihe eines Mittelständlers. Doch schon ihr erster Auftritt machte deutlich, dass sie große Ambitionen hatte. Die Coronapandemie brachte die erste Bewährungsprobe, die sie bravourös meisterte und sich dadurch Respekt und Anerkennung verschaffte. Das Präsidium tagte virtuell alle zwei Wochen, die Beteiligten mussten einen Abend dafür opfern. Doch der enge Austausch führte dazu, dass der BPM seinen Mitgliedern Hilfen an die Hand geben konnte, um die Unternehmen gut und sicher durch die Krise zu führen.

Der Personalmanagementkongress, der für das Zusammengehörigkeitsgefühl des Verbands eine zentrale Rolle spielt, wurde trotz Corona durchgeführt, 2020 und 2021 in hybrider Form. Dransfeld-Haase setzte hier ein Zeichen der Kontinuität. 2022 feierte der Kongress ein eindrucksvolles Comeback, setzte verstärkt inhaltlich Akzente, indem er sich mit der neuen geopolitischen Lage und den Auswirkungen auf die Unternehmen auseinandersetzte. In der Amtszeit von Dransfeld-Haase hat sich der BPM schnell und klar zu politischen Themen (Zeiterfassung, Bürokratie, Migration) geäußert, über ihren stark wachsenden Social Media Account ist sie in den laufenden Debatten omnipräsent. Der BPM ist auch deutlich politischer geworden. Das wird in den jährlich er-



Joachim Sauer (oben) war Gründungspräsident (2009 bis 2015), ihm folgte Elke Eller (2015 bis 2019). Inga Dransfeld-Haase (Bild unten) führt den Verband seit 2019.

scheinenden HR-Thesen deutlich, die von Thymian Bussemer koordiniert werden. Der Personalmanagementkongress 2024 setzte erstmals eine gesellschaftspolitische Botschaft und positionierte sich gegen den Rechtspopulismus.

In 15 Jahren ist der BPM zur lautesten und klarsten Stimme der HR-Profession geworden, die über ein lebendiges Verbandsleben verfügt und mitgeholfen hat, die Stellung des Berufsstands und sein Image zu verbessern. ■■■

REINER STRAUB führte über die Jahre Gespräche mit allen Präsidenten und war häufig Gast auf Veranstaltungen.

Das wird ein guter Monat für ...



Birgit Dietze

Seit September ist Birgit Dietze Vorstandsmitglied der Salzgitter AG. Am 1. Januar 2025 übernimmt sie die Position der Personalvorständin und Arbeitsdirektorin von Michael Kieckbusch, der Ende 2024 in Ruhestand geht. Für ihre neue Vorstandsposition bringt Birgit Dietze wirtschaftliche, juristische und gewerkschaftliche Erfahrung mit. Sie ist ausgebildete Industriekauffrau, studierte Volkswirtschaftslehre und Jura, sie hatte Führungsaufgaben bei der IG Metall inne und arbeitete als Rechtsanwältin. Mit diesen Erfahrungen hat sie gute Karten, die Herausforderungen im Personalbereich des Stahl-Konzern anzugehen. Hier stehen an erster Stelle Transformation, demografischer Wandel und die Verjüngung der Belegschaft.



Nico Stobinski

Generationenwechsel bei Zentis: Ab 2025 verantwortet Nico Stobinski die Bereiche Marketing, Vertrieb und Personal in der Geschäftsführung des Lebensmittelherstellers. Er bringt Erfahrungen aus dem Salesbereich in der Lebensmittel-Branche mit, HR-Themen hat er in seiner aktuellen Position als President und CEO von Zentis North America kennengelernt.



Yvonne Seitz-Strittmatter

Am 1. Dezember übernimmt Yvonne Seitz-Strittmatter die Leitung des Personalbereichs von Ringier Medien Schweiz und wird Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Damit setzt sie einen vorläufigen Höhepunkt auf eine außergewöhnliche Laufbahn und kehrt gleichzeitig in die Medienbranche zurück. Ihren Berufsstart absolvierte sie im Journalismus, als Moderatorin und freie Journalistin.



Mihaela Ioniță

Seit dem 1. November leitet Mihaela Ioniță den Personalbereich von ING Deutschland. Und sie ist bereits mit der Firmenkultur vertraut. Sie war zuvor Personalchefin bei ING in Rumänien. In Deutschland trifft sie auf eine Organisation, die laut Konzernbericht 2023 gut 6.000 Mitarbeitende zählt und ihre Diversitätsziele nahezu erreicht hat.



Termine

Auch Ende 2024 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

27. bis 29. November / Berlin
Konferenz und Fachmesse
OEB Online Educa Berlin
www.oeb.global

3. und 4. Dezember / Seeheim-
Jugendheim
Jobmesse
Career Venture Women
www.career-venture.de

5. Dezember / Regensburg
Vortrag
Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht: Mitbestimmung
www.uni-regensburg.de

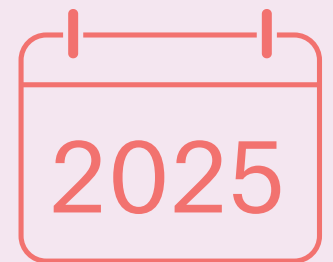
11. und 13. Dezember / Online
Konferenz
DGFP Kompetenzforum HR-Kommunikation und -Positionierung
www.dgfp.de

16. Januar / Bielefeld
Jobmesse
Pitch Club Developer
www.pcde.io

2,6 Tage

dauerten Geschäftsreisen 2023 im Durchschnitt. Viele Geschäftsreisende nutzen die Gelegenheit, mehrere Veranstaltungen miteinander zu kombinieren, um ihre Reisezeit effizienter zu gestalten.

Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement, 2024



Änderungen zum Jahreswechsel

2. Dezember / München – Nicht nur Anfang Dezember in München, sondern an insgesamt 46 Terminen zwischen Ende November und Ende Januar finden in verschiedenen Städten in Deutschland die traditionellen Jahresschluss-Tagungen Personalbüro statt. Hier informieren die Referentinnen und Referenten über gesetzliche Änderungen, die auf die HR-Bereiche zum Jahreswechsel in drei Rechtsgebieten zukommen. Im Arbeitsrecht werden zum Beispiel das Bürokratieentlastungsgesetz und die Folgen der Cannabislegalisierung für das Büro diskutiert. Im Bereich Lohnsteuer geht es unter anderem um aktuelle Urteile des Bundesgerichtshofs und Verwaltungsanweisungen. Bei den Neuregelungen in der Sozialversicherung werden Änderungen bei den Mini- und Midijobs und weitere Themen behandelt.
www.haufe-akademie.de

Bewerbung für den BAV-Preis

Der Deutsche BAV-Preis geht in die zwölfte Runde. Noch bis zum 13. Dezember können sich Unternehmen mit zukunftsweisenden Modellen der betrieblichen Altersversorgung in den Bereichen Plangestaltung, Finanz- und Risikomanagement, Administration und Kommunikation bewerben. Der Preis wird in zwei Kategorien verliehen: Großunternehmen sowie kleinere bis mittlere Unternehmen. Die Preisverleihung findet am 11. März in Berlin statt.
www.deutscher-bav-preis.de

Vergütungs-Check HR Expert im Größen- klassenvergleich



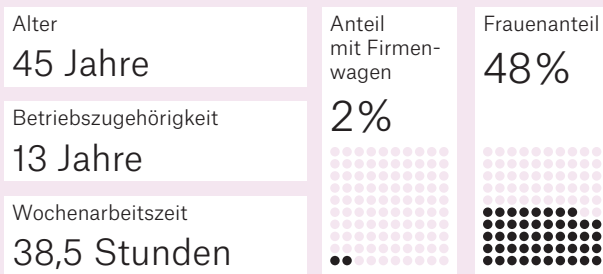
Personalarbeit hat ihren Preis

Median des Jahreszieleinkommens

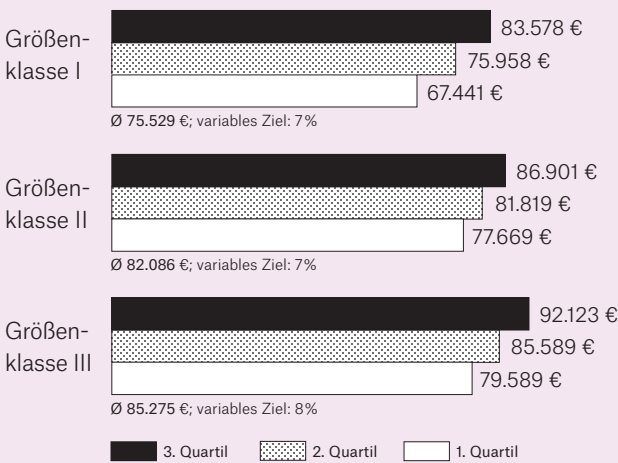
€ 82.169

+2,7% Veränderung zum Vorjahr

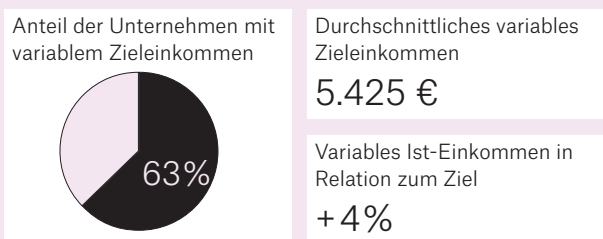
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



Stichtag der Datenbank 01.09.24

Karrierestufe „Expert“: (Fach-) Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, typischerweise mehr als 5 Jahre fachbezogene Berufserfahrung; Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen

Größenklasse I: bis 1.500 Mitarbeiter und bis ca. 0,5 Mrd. € Umsatz
Größenklasse II: 1.500 - 5.000 Mitarbeiter und ca. 0,5 - 1,5 Mrd. € Umsatz
Größenklasse III: 5.000 - 25.000 Mitarbeiter und ca. 1,5 - 10 Mrd. € Umsatz

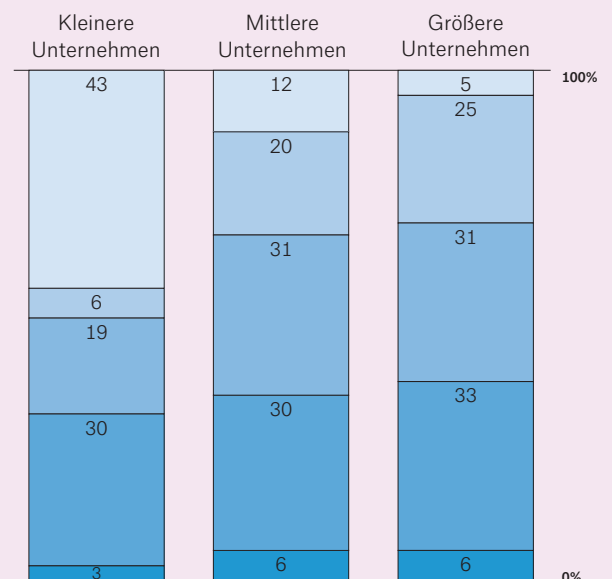
in Zusammenarbeit mit



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

Was kostet die Arbeit der Personalabteilung das Unternehmen? Die Kosten für HR liegen durchschnittlich ziemlich konstant bei etwa zwei Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens (2,5 Prozent in kleinen, 1,8 Prozent in mittleren und 2,1 Prozent in größeren Unternehmen). Das hat eine Studie von Kienbaum in Zusammenarbeit mit der DGFP ermittelt („Wie viel kostet HR? Eine Untersuchung der HR-Kostenstruktur“, März 2024). Der Anteil der Personalkosten an den HR-Gesamtkosten liegt bei etwa 78 Prozent. Vor einigen Jahren lag der Anteil der Personalkosten noch bei 95 Prozent der HR-Gesamtkosten. Mittlerweile sind jedoch die Ausgaben für IT, Beratung oder Outsourcing enorm gestiegen. Durchschnittlich fallen 11 Prozent der Personalkosten auf die Leitungsfunktion (CHRO), 18 Prozent auf die HR Business Partner, 35 Prozent auf die HR-Experten und 30 Prozent auf die HR-Sachbearbeiter. Blickt man auf die Kosten für die einzelnen HR-Aufgaben, dann stellt die Personalbeschaffung (Sourcing, Recruiting und Onboarding) mit 40 Prozent den größten Kostenblock, gefolgt vom Learning- und Skill-Management mit 22 Prozent und der Mitarbeiterbindung mit 17 Prozent. Nur 11 Prozent der Kosten fallen auf das Talentmanagement und mit acht Prozent ist das Gesundheitsmanagement schon fast ein Schnäppchen.

Verteilung HR-Kosten nach Jobrollen



- Kosten Personalleitung
- Kosten HR Business Partner
- Kosten HR-Expert:in
- Kosten HR-Sachbearbeiter:in
- Sonstige

Angaben in Prozent

Kleine Unternehmen < 500 Mitarbeitende, mittlere Unternehmen 500 bis 2.500 Mitarbeitende, größere Unternehmen > 2.500 Mitarbeitende.

Quelle: Kienbaum und DGFP Whitepaper 2024, Wie viel kostet HR?



Das HR-Upgrade, mit dem Sie 2025 mehr bewegen

Exklusives Angebot nutzen und auf alle App-Pakete sparen

Rasante Veränderungen in der Arbeitswelt, Fachkräftemangel und zunehmende Komplexität in der HR: Nie war es wichtiger, Ihre Personalabteilung wettbewerbsfähig aufzustellen. Damit Sie für 2025 gerüstet sind, **bietet Personio Neukunden nur bis zum 22.11.2024 einen Sonderrabatt.**

Egal, ob Sie kosteneffizienter abrechnen oder Mitarbeitende strukturiert entwickeln wollen: Personio automatisiert alle grundlegende HR-Aufgaben und unterstützt Sie bei komplexen, strategischen Themen jetzt mit passenden App-Paketen – damit Sie 2025 mehr bewegen.



Jetzt mehr erfahren:

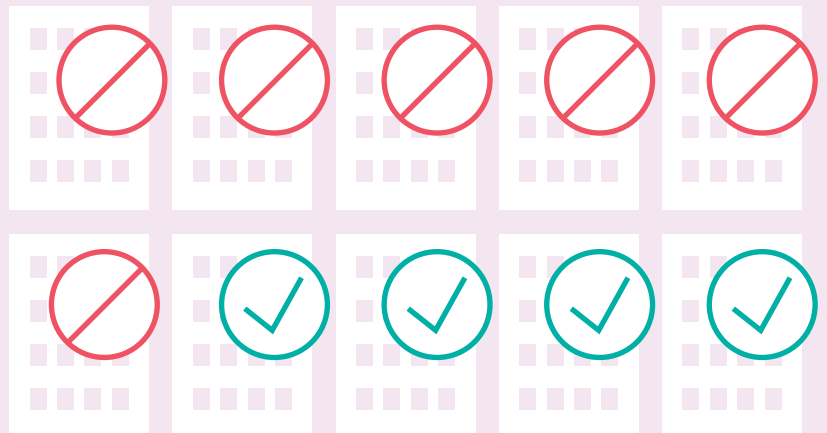


Smalltalk Facts Compliance



In einer zunehmend regulierten und vernetzten Arbeitswelt wird Compliance zum Erfolgskriterium. Dennoch scheinen viele Unternehmen nicht zu messen, wie wirksam ihr Compliance-Management ist. Immerhin: Das Hinweisgeber-schutzgesetz zeigt Wirkung.

Ziel- und zahlenlos



Sechs von zehn Unternehmen haben keine konkreten Compliance-Ziele definiert. 62 Prozent der Organisationen nutzen außerdem keine Compliance-bezogenen Kennzahlen. Dies erschwert den Unternehmen, die Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen wie Schulungen, Richtlinien oder Kontrollen zu messen und dadurch potenzielle Risiken zu identifizieren.

Quelle: Deloitte, The Future of Compliance 2023

49

Prozent der Befragten einer weltweiten Studie geben an, dass sich die Compliance ihrer Organisation in den letzten zwei Jahren verbessert hat.

40

Prozent der Befragten geben allerdings auch zu, dass sie bereit wären, sich unethisch zu verhalten, um selbst beruflich voranzukommen. Das sind mehr als anderthalb Mal so viele wie zum Zeitpunkt des letzten Studienberichts.

Quelle: EY Global Integrity Report 2024

Die gängigsten Compliance-Kennzahlen

Organisationen, die bereits Compliance-KPIs etabliert haben, nutzen am häufigsten folgende Kennzahlen:

Die Erfolgsmessung von Compliance-Schulungen oder Zertifizierungen	81
Die Zahl eingegangener Beschwerden über die Beschwerde- und Whistleblower-Hotline	75
Die Zahl der Compliance-Verstöße innerhalb eines bestimmten Zeitraums	69

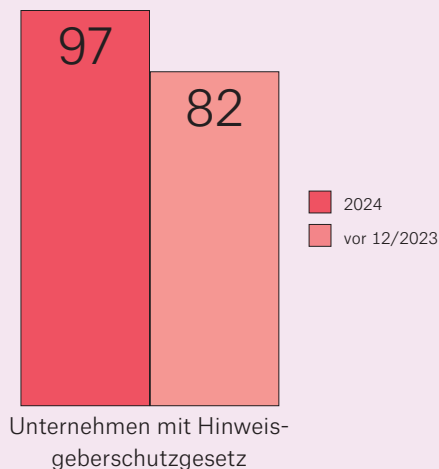
Quelle: Deloitte, The Future of Compliance 2023

ACHTUNG, DATENSCHUTZ

Zu den häufigsten Compliance-Verstößen, die Bußgelder nach sich ziehen, gehören Verstöße gegen die Datenschutzgrundverordnung. Im Jahr 2020 musste H&M etwa 35 Millionen Euro zahlen, weil Führungskräfte eines Service-Centers in Nürnberg sogenannte „Welcome Back Talks“ durchführten, bei denen sie Urlaubserlebnisse und Krankheitssymptome der Mitarbeitenden festhielten und digital speicherten. Bis zu 50 Führungskräfte konnten die Daten einsehen, um die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zu bewerten.

Hinweisgeberschutzgesetz zeigt Wirkung

Angaben in Prozent



Quelle: EQS-Whistleblowing-Umfrage 2024

Worauf sich die meisten Meldungen beziehen

Personalwesen (z.B. Diskriminierung oder sexuelle Belästigung)	35
Bestechung und Korruption	18
IT und Datenschutz	17
Verstöße gegen soziale Standards und Menschenrechte	17

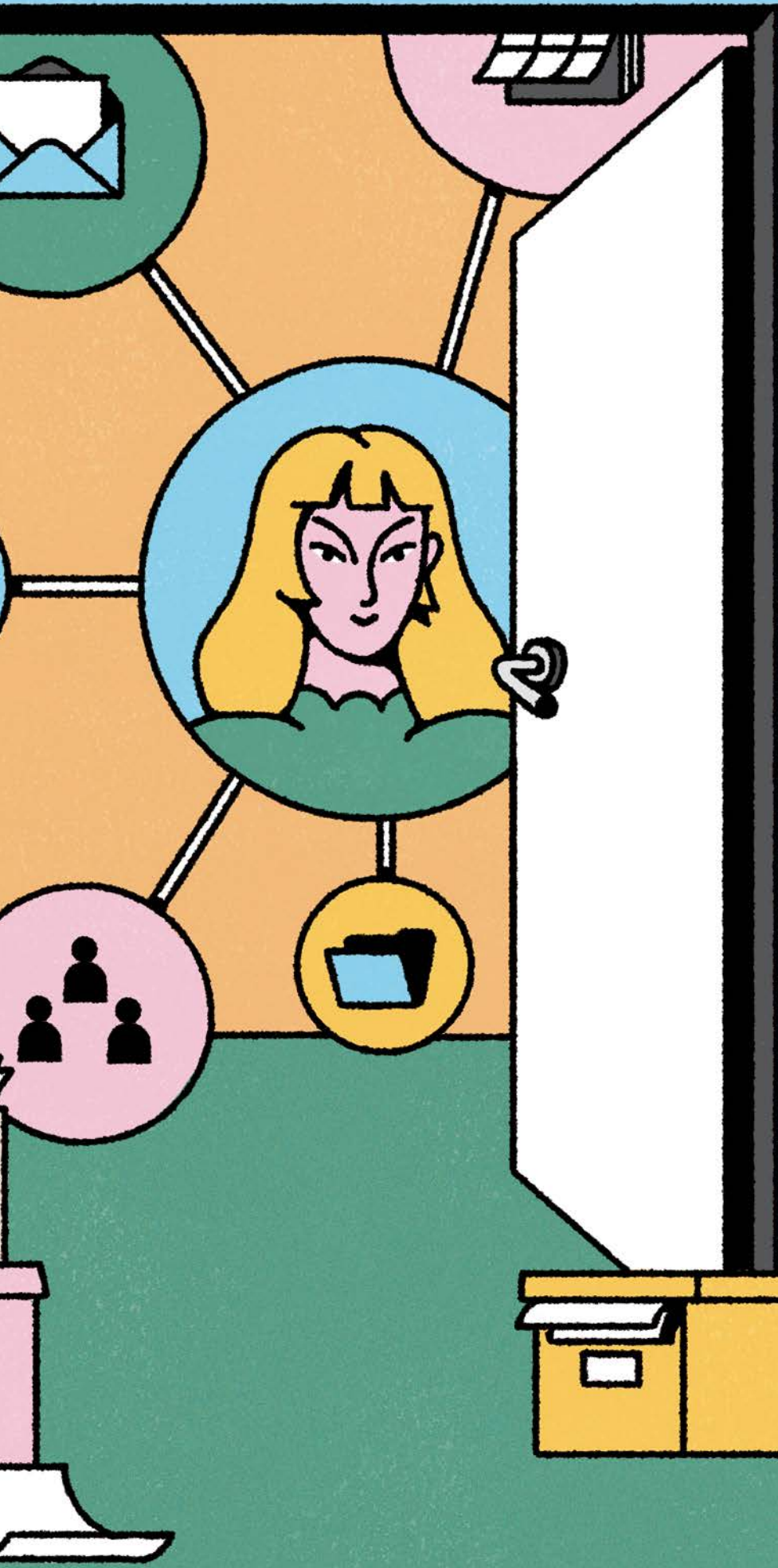
Wie digital ist HR? Einblicke gibt die Neuauflage unserer Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad in HR sowie eine exklusive Analyse der Entwicklungen auf dem HR-Tech-Markt. Fazit: Es geht zwar voran, aber nur in sehr kleinen Schritten. Woran es hakt, zeigt unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

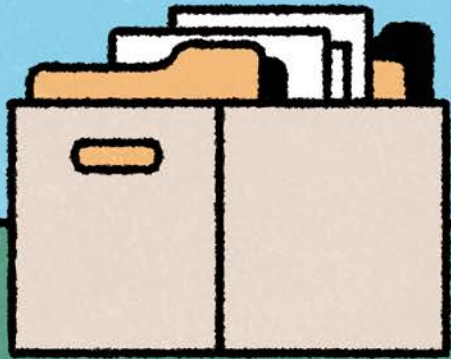
Digital HR

Illustration George(s)





PERSONALABTEILUNG





Hohe Investitionen, wenig Wirkung

Von Gregory Rech

Unternehmen investieren viel in digitale HR-Prozesse, davon profitiert auch der Softwaremarkt. Insgesamt kommt die Digitalisierung aber nur langsam voran. Kleine Unternehmen machen derzeit die größten Fortschritte, haben aber auch einen Rückstand aufzuholen.

● Wer dieser Tage mit Personalleiterinnen und Personalleitern spricht, stellt schnell fest: Nahezu überall gilt die Digitalisierung als wichtiges Handlungsfeld. In den Unternehmen müsste die digitale Transformation also weit oben auf der Prioritätenliste stehen. Doch spiegelt das auch die Realität wider? Welchen Fortschritt machen die HR-Funktionen wirklich? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Studienreihe zur Digitalisierung von HR, die das Personalmagazin zusammen mit der Universität Mannheim und der Hochschule Rhein-Main durchführt. Bevor die Studienreihe im Jahr 2022 gestartet wurde, mangelte es an wissenschaftlich fundierten und anbieterunabhängigen Untersuchungen zur Digitalisierung in HR. Die Studienreihe füllt diese Lücke und ging nun in die zweite Runde, um herauszufinden, was sich seit der ersten Auflage aus dem Jahr 2022 getan hat.

Kleine Unternehmen werden digitaler

Damals lautete die Überschrift des Hauptbeitrags zur Studie „Unzufriedenheit trotz Erfolgen“. Die Studienautoren beobachteten, dass die Basis-Digitalisierung vielerorts begonnen hat – zugleich erkannten die Befragten jedoch ein deutliches Steigerungspotenzial bei der Digitalisierung von HR. Wer die aktuellen Studienergebnisse liest, wird schnell feststellen, was sich seitdem nicht verändert hat: Die Probleme von damals sind auch jene von heute; es mangelt an personellen und zeitlichen Ressourcen. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage wird sich dies in vielen Unternehmen so schnell auch nicht ändern. Doch die Studienautoren berichten auch Positives: Vor allem kleine Unternehmen machen beachtliche Fortschritte. Insbesondere die Personalverwaltung und -services sind in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden digitaler geworden. Dieser Bereich verzeichnet auch sonst, über alle Unternehmen hinweg, die größten Fortschritte und ist nun vor dem Recruiting der am meisten digitalisierte HR-Bereich. Die inzwischen am häufigsten eingesetzte Lösung ist die digitale Personalakte, die drei Viertel der Unternehmen zumindest rudimentär nutzen.

HR-Softwaremarkt mit hohem Wachstum

Es lässt sich also sagen: Die Kleinen holen bei der HR-Digitalisierung auf – im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Dies zeigt sich auch auf dem HR-Softwaremarkt: Jene Anbieter, die sich auf kleine und mittelgroße Unternehmen konzentrieren, wachsen teils beachtlich – der Umsatz von Personio beispielsweise stieg

um 45 Prozent. Darauf ist das zweitwertvollste deutsche Startup allerdings auch angewiesen, denn die hohen Investitionen der Kapitalgeber müssen durch entsprechende Umsatzsteigerungen gerechtfertigt werden. Weitere Entwicklungen auf dem HR-Softwaremarkt hat unser Autor Jens Bender ab Seite 28 analysiert.

People Analytics wird nur zögerlich genutzt

Große, international agierende Unternehmen können umfassende Softwarelösungen häufig leichter implementieren, da sie meist über mehr Ressourcen, besser strukturierte IT-Abteilungen und erfahrene Teams verfügen, die mit komplexen Systemintegrationen vertraut sind. Der Sportartikelhersteller Puma beispielsweise hat alle HR-Prozesse weltweit digitalisiert und eine cloudbasierte Lösung implementiert. In seinem Gastbeitrag ab Seite 34 zeigt Puma-Personalchef Dietmar Knoess, wie dies gelang und welche Herausforderungen die Umstellung mit sich brachte. Künftig will Puma verstärkt People Analytics nutzen; Dietmar Knoess verspricht sich davon, die Personalfunktion agiler und zukunftsfähiger zu machen – etwa, indem HR Entscheidungen datenbasierter trifft, Fluktuationsrisiken frühzeitig erkennt, die Mitarbeitenden gezielt fördert und die gesamte Belegschaft produktiver macht.

Derzeit nutzen etwas weniger HR-Bereiche People Analytics als vor zwei Jahren. Es lässt sich nur spekulieren, woran das liegt – fehlende Ressourcen wie Geld und Personal dürften jedoch auch hier eine Rolle spielen. Denn um People Analytics oder andere KI-basierte Tools zu nutzen und die Vorteile voll ausschöpfen zu können, bedarf es Mitarbeitender, die in der Lage sind, Daten zu interpretieren und Trends zu erkennen. HR muss diese Kompetenzen künftig im Blick behalten und entsprechende Weiterbildungsprogramme anbieten, um die digitalen und analytischen Fähigkeiten in der eigenen Abteilung wie auch im gesamten Unternehmen zu fördern. Nur wer bei der Digitalisierung Schritt hält, wird wettbewerbsfähig bleiben. ■■■



GREGORY RECH arbeitet seit Juli 2023 für das Personalmagazin und hat die Studie zur HR-Digitalisierung redaktionell mitbegleitet. Außerdem verantwortet er die Themen Sustainability und Payroll.

Kleine Unternehmen mit großen Fortschritten

Von Thorsten Petry und Torsten Biemann



Zum zweiten Mal hat das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim und der Hochschule Rhein-Main untersucht, wie digital HR aufgestellt ist. Die Ergebnisse zeigen: Die Digitalisierung von HR geht zwar nur langsam voran, doch die meisten Unternehmen haben mittlerweile deren Relevanz erkannt. Fortschritte haben insbesondere kleine Unternehmen gemacht.

● Ehe die Studienreihe zur HR-Digitalisierung im Jahr 2022 begonnen wurde, beschäftigten sich zwar viele Studien damit, wie die digitale Transformation allgemein voranschreitet – doch wie digital die Personalabteilungen der Unternehmen sind, dazu gab es kaum Informationen. Es fehlte an einer wissenschaftlich neutralen Analyse, die nicht von Beratern oder Softwareanbietern beeinflusst wurde. Und daran hat sich bis heute wenig geändert.

Diesem Mangel an Transparenz tritt die Studienreihe entgegen. Sie zeigt auf, wie relevant die Digitalisierung für HR ist, inwieweit eine Digitalisierung in den HR-Funktionen bisher stattgefunden hat und was dort bereits wie stark digitalisiert wurde. Ein weiteres Ziel der Studie ist es herauszufinden, welche neueren Technologien HR einsetzt und wie verbreitet deren Anwendung ist. Zudem wurde untersucht, welche Faktoren dazu führen, dass die Digitalisierung von HR gelingt oder nicht vorankommt.

Fast alle Unternehmen erkennen die Relevanz

Mittlerweile erkennen fast alle Unternehmen, wie wichtig die Digitalisierung von HR ist. Mehr als 86 Prozent der Studienteilnehmenden erkennen eine hohe oder sehr hohe Relevanz der Digitalisierung, mit einem Mittelwert von 4,2 auf einer Skala von 1 bis 5. Und diese Einschätzung wird über alle Positionen hinweg geteilt: Ob Mitglieder des Vorstands, der Geschäftsführung oder Führungskräfte und Mitarbeitende im HR-Bereich – sie alle halten es für wichtig, die Digitalisierung von HR voranzutreiben.

Interessant ist, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe die Relevanz der Digitalisierung für HR mittlerweile sehr ähnlich einschätzen. Im Jahr 2022 haben Vertreterinnen und Vertreter großer Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden die HR-Digitalisierung noch für deutlich relevanter gehalten (Durchschnitt 4,3) als Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (Durchschnitt 3,7). In der aktuellen Erhebung liegen diese beiden Größengrup-

pen bei einem Durchschnittswert von 4,3 nahezu gleichauf. Das Personalwesen zu digitalisieren, ist in den letzten Jahren für die kleinen Unternehmen also erkennbar wichtiger geworden.

Die hohe Relevanz zeigt sich auch in der Zustimmung zur Aussage „Digitalisierung bietet das Potenzial, unsere spezifischen HR-Ziele besser zu erreichen“. Mit einem Durchschnittswert von 4,4 erreicht dieses Item eine sehr hohe Ausprägung. Neun von zehn Befragten erkennen ein hohes oder sehr hohes Potenzial, mit Digitalisierungsmaßnahmen die HR-Ziele im eigenen Unternehmen besser zu erreichen (siehe Abbildung 1).

HR-Digitalisierungsgrad stagniert

Dennoch hat sich der Digitalisierungsgrad der HR-Funktion in den letzten zwei Jahren kaum verändert. Der Mittelwert verbleibt wie im Jahr 2022 bei 3,2 und damit auf einem mittelmäßigen Niveau. Neben der langsamen Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen könnte das auch daran liegen, dass sich der Referenzpunkt verschoben hat, ab wann ein Digitalisierungsgrad als „hoch“ wahrgenommen wird. Denn dadurch, dass sich immer neue technologische Möglichkeiten ergeben, wie etwa das Beispiel generative Künstliche Intelligenz (KI) zeigt, werden die Ansprüche immer höher. Die Latte, die es zu überspringen gilt, wird somit kontinuierlich höher gelegt und es bedarf immer weiterer Maßnahmen und Tools.

Da die Digitalisierung immer Mittel zum Zweck und kein Ziel an sich sein sollte, wurde im Rahmen der Studie untersucht, welche konkreten HR-Ziele mit den verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten verfolgt werden. Dabei zeigt sich wie erwartet, dass viele Unternehmen ihre HR-Prozesse durch einen höheren Automatisierungsgrad vor allem effizienter machen wollen (Durchschnitt 4,4). Dass es den Unternehmen genauso wichtig ist, HR-Services zu bieten, die einfach und benutzerfreundlich sind, überrascht hingegen. Qualität und Kosten sind für

Über die Studie

Die zweite Auflage der „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ basiert auf einer Online-Befragung im Zeitraum März bis Mai 2024. Der für die erste Studienauflage von Professor Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Professor Thorsten Petry (Hochschule Rhein-Main) konzipierte Fragebogen wurde eng mit Reiner Straub und Matthias Haller vom Personalmagazin abgestimmt und für die aktuelle Erhebung in großen Teilen übernommen. Dies ermöglicht, die damaligen Ergebnisse mit den aktuellen zu vergleichen und somit aufzuzeigen, welche Fortschritte HR bei der Digitalisierung gemacht hat. In der Neuauflage wurden besondere Schwerpunkte auf das aktuelle Megathema Künstliche Intelligenz (KI) und die schon relativ stark digitalisierte Recruiting-Funktion gelegt. Wie bereits im Jahr 2022 wurde der Fragebogen wieder im Rahmen eines Pre-Tests mit verschiedenen Personalmanagern und -expertinnen getestet und auf Basis der Rückmeldungen optimiert.

An der Studie teilgenommen haben 145 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter (2022: 345). Mehr als zwei Drittel davon haben Führungsverantwortung, darunter acht Prozent Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder, 30 Prozent Personalleiterinnen und Personalleiter und 31 Prozent HR-Führungskräfte. Weitere 26 Prozent sind Mitarbeitende im HR-Bereich und fünf Prozent konnten sich keiner dieser Positionen zuordnen. Die Studienteilnehmenden decken alle Unternehmensgrößen ab – vom Kleinunternehmen bis hin zum Großkonzern. Den größten Anteil machen Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitenden aus (44 Prozent). Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren alle relevanten Branchen in Deutschland. Am häufigsten vertreten ist mit 31 Nennungen das verarbeitende Gewerbe.

Ein besonderer Mehrwert der Studie besteht darin, dass die Studienteilnehmenden einen individuellen Zugang zu einem Benchmarking-Dashboard erhalten. Dort lassen sich die eigenen Angaben mit denen anderer Personalabteilungen und Branchen vergleichen. Über eine Filterfunktion kann ausgewählt werden, welche Unternehmen für die Benchmarking-Werte berücksichtigt werden sollen. So können als Referenz etwa alle Unternehmen in den Branchen Information und Kommunikation sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistung mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitenden aus Deutschland und der Schweiz angezeigt werden.

Der detaillierte Studienbericht ist unter folgendem Link abrufbar:

www.haufe.de/Digitalisierungsstudie-HR.

die Unternehmen also ähnlich relevant. Weitere wichtige Ziele sind, die HR-Funktion agiler und anpassungsfähiger zu machen (Durchschnitt 4,1), die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu erfüllen (Durchschnitt 4,1), Entscheidungen stärker datenbasiert treffen zu können (Durchschnitt 3,9) und das bisherige HR-Serviceangebot zu erweitern (Durchschnitt 3,9).

Mit Blick auf die verschiedenen Unternehmensgrößen zeigt sich, dass große Unternehmen primär anstreben, einfache und benutzerfreundliche HR-Services zu bieten, Entscheidungen datenbasierter zu treffen und skalierbare technische Lösungen zu erhalten. Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden hingegen geht es vor allem darum, anpassungsfähiger für künftige Anforderungen zu sein und die HR-Prozesse effizienter zu machen.

Niedrige Zufriedenheit mit den bisherigen Digitalisierungsaktivitäten

Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage tendenziell zu, dass die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten auch tatsächlich geholfen haben, die eigenen HR-Ziele zu erreichen (Durchschnitt 3,7 nach 3,6 im Jahr 2022). Mit einem durchschnittlichen Zielerreichungswert von 3,9 (unverändert zu 2022) sind die großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden zwar am weitesten – doch haben die kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden deutliche Fortschritte gemacht (Durchschnitt 3,6 nach zuvor nur 2,6).

Die Potenziale, die die Digitalisierung HR bietet, werden bislang also noch nicht ausgeschöpft. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch, dass sich nur jede dritte befragte Person damit tendenziell zufrieden zeigt, wie digital die Personalabteilung des eigenen Unternehmens ist (siehe Abbildung 1). Der Mittelwert von 2,9 spricht im Gegenteil sogar dafür, dass die Mehrheit mit dem Status quo eher unzufrieden ist. Immerhin: Dies ist ein kleiner Anstieg um 0,2 gegenüber dem Jahr 2022.

Nur zwei von fünf Unternehmen haben HR-Digitalisierungsstrategie

Aus den Ergebnissen wird klar: Wer eine definierte HR-Digitalisierungsstrategie hat, setzt die HR-Digitalisierung auch erfolgreicher um. Jedoch haben nur zwei von fünf der untersuchten Unternehmen eine solche Strategie zumindest grob definiert. Die meisten dieser Unternehmen nutzen diese Strategie auch als Basis, um konkrete Digitalisierungspläne auszuarbeiten. So haben über zwei Drittel der Unternehmen mit einer HR-Digitalisierungsstrategie auch eine definierte Road-Map zur Umsetzung dieser Strategie. Auch wenn Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden deutlich häufiger eine ausgearbeitete HR-Digitalisierungsstrategie haben (Durchschnitt 3,9) als kleinere Unternehmen, haben Letztere auch hier beachtliche Fortschritte gemacht. So stieg ihre durchschnittliche Bewertung von 2,3 im Jahr 2022 auf 2,9, womit sie sich ungefähr auf dem Niveau der mittelgroßen Unternehmen bewegen.

Tiefgreifende Veränderungen finden selten statt

Im Rahmen der Studie wurde zudem untersucht, wie tiefgreifend die Digitalisierungsaktivitäten tatsächlich sind. Dabei zeigte sich, dass die Digitalisierung in einigen Unternehmen in den letzten

Digitalisierungsgrad variiert stark zwischen verschiedenen HR-Funktionen

Da innerhalb von HR für gewöhnlich nicht alle Funktionen in gleichem Maße digitalisiert sind, wurde auch der Digitalisierungsgrad wichtiger HR-Funktionen erhoben. Dabei sind große Unterschiede erkennbar. Wie vor zwei Jahren sind Recruiting sowie Personalverwaltung und -service die mit Abstand am stärksten digitalisierten HR-Funktionen. Allerdings findet 2024 eine Ablösung auf der Spitzenposition statt, denn die Personalverwaltung hat das Recruiting überholt. Ansonsten zeigt das in Abbildung 5 dargestellte Digitalisierungsbarometer nur sehr geringe Veränderungen. Außer dem Wechsel an der Spitze ist die Reihenfolge unverändert geblieben und die Mittelwerte sind auch nahezu identisch zu 2022 – mit einer leichten Tendenz zu einem höheren Digitalisierungsgrad.

Der vergleichsweise hohe Digitalisierungsgrad von Personalverwaltung und -service überrascht kaum, denn in diesen Bereichen sind die Abläufe häufig standardisiert und repetitiv, was sie dafür prädestiniert, digitalisiert zu werden. Technologieansätze wie etwa die digitale Personalakte, Robotic Process Automation (RPA) oder Self-Service-Apps sind mittlerweile relativ ausgereift. Auch diverse KI-basierte Angebote bieten interessante Möglichkeiten – sowohl um Prozesse effizienter zu machen als auch

um einfachere, benutzerfreundlichere HR-Services einzuführen. Vor diesem Hintergrund wirkt ein Durchschnittswert von 3,4 beinahe niedrig.

Ähnliches gilt für das Recruiting. Hier bieten Technologieansätze wie Bewerbermanagementsysteme, Search Engine Optimization, Social Media, Performance Marketing, Chatbots, Matching-Technologien oder KI erhebliche Möglichkeiten. Verschiedenste Anbieter offerieren immer wieder neue digitale Lösungen. Der Digitalisierungsgrad von 3,3 ist vor diesem Hintergrund überraschend niedrig. Eine Erklärung dafür liefert der Abschnitt „Fokusthema: Technologien im Recruiting“ am Ende des Beitrags. Darin wird deutlich, dass die Videokommunikation mit Bewerbenden die einzige „neuere“ Technologie ist, die die Mehrheit der Unternehmen zumindest rudimentär einsetzt.

Auffällig ist, dass Personalleiterinnen und Personalleiter in fast allen HR-Funktionen einen höheren Digitalisierungsgrad angeben als noch im Jahr 2022. Eine Wahrnehmung, die von anderen Studienteilnehmern nur bedingt geteilt wird. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße ist der mittlere Digitalisierungsgrad bei den kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden erkennbar größer als noch im Jahr 2022 – insbesondere im Bereich Personalverwaltung und -service.

zwei Jahren zwar an Intensität gewonnen hat und Unternehmen mehr Digitalisierungsaktivitäten durchführen als zuvor; die Digitalisierung wird jedoch häufig immer noch primär genutzt, um bestehende Prozesse, Produkte und Leistungen zu optimieren – zu selten wird die Digitalisierung als Chance gesehen, Bestehendes von Grund auf neu zu denken. Die transformativen Potenziale digitaler Technologien werden oft noch nicht vollständig ausgeschöpft. Es zeigt sich: Je tiefgreifender die abgefragten Veränderungen sind, umso weniger werden sie umgesetzt (siehe Abbildung 2). HR zu digitalisieren, bedeutet für die befragten Unternehmen am häufigsten, dass sie Daten, die vorher analog vorlagen, digital speichern und bearbeiten. Ebenfalls relativ häufig werden digitale Kommunikationskanäle und -plattformen genutzt sowie etablierte HR-Prozesse automatisiert oder vereinfacht. Überraschend ist, dass es Unternehmen etwas weniger wichtig ist, das HR-Angebot zu erweitern, als noch vor zwei Jahren: Nur ungefähr die Hälfte der analysierten Unternehmen nutzen die Digitalisierung, um aktuellen, ehemaligen und potenziellen Mitarbeitenden neue HR-Produkte und -Services anzubieten. Etwas häufiger als vor zwei Jahren konzipieren Unternehmen ihre HR-Prozesse komplett neu. Diesen Schritt hat bisher aber nur jedes vierte Unternehmen

unternommen. Insgesamt schätzen die Teilnehmenden die verschiedenen Elemente der HR-Digitalisierung aber ähnlich ein wie noch vor zwei Jahren.

Rahmenbedingungen unzureichend vorhanden

Für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung sind verschiedene Rahmenbedingungen essenziell, hierunter vor allem:

- kompetente, anpassungsfähige und nach Weiterentwicklung strebende Menschen,
- vernetzte, innovative und agile Organisationsansätze,
- zugängliche, hochwertige und genutzte Daten sowie
- zielführende und transparente Steuerungskennzahlen.

Sind diese Bedingungen gegeben, wirken sie als Enabler einer erfolgreichen HR-Digitalisierung. Bei den meisten der analysierten Rahmenbedingungen zeigt sich eine leicht positive Entwicklung in den letzten zwei Jahren. Der Durchschnittswert über alle Studienteilnehmenden und alle analysierten Enabler hinweg ist von 2,9 auf 3,0 minimal gestiegen. Dabei existiert aber nach wie vor eine große Streuung zwischen den erfassten Rahmen-

bedingungen (siehe Abbildung 3). Mit Blick auf die einzelnen Enabler zeigt sich, dass die Nutzung von Daten am weitesten fortgeschritten ist. Bei der Dateninfrastruktur und -verfügbarkeit ist auch die größte Verbesserung zu verzeichnen. Der durchschnittliche Indexwert beträgt nun 3,6, verglichen mit einem Wert von 3,3 im Jahr 2022. Zumindest über dem mittleren Skalenanker von 3,0 bewegen sich die kompetenzspezifischen Enabler (3,3, +0,1 gegenüber 2022). Die organisationsspezifischen Enabler (2,9) liegen darunter und haben sich sogar leicht negativ entwickelt (-0,1). Am wenigsten werden die Steuerungskennzahlen umgesetzt. Bei diesen liegt der durchschnittliche Indexwert lediglich bei 2,2 (+0,1). Anscheinend gehen nach wie vor viele Unternehmen die HR-Digitalisierung ohne klare Strategie an und verlassen sich darauf, dass die Digitalisierungsmaßnahmen ausreichen, um die HR-Ziele zu erreichen – ohne jedoch den Erfolg mit neuen oder bestehenden KPIs zu messen.

Neben den Enablern einer erfolgreichen HR-Digitalisierung wurde im Rahmen der Studie auch erhoben, welche Faktoren die Digitalisierung von HR bremsen. Wie schon im Jahr 2022 zeigt sich, dass vor allem mangelnde personelle Ressourcen und zu wenig Zeit die größten Barrieren sind. Den Personalfunktionen fehlen häufig Mitarbeitende, die sich um die HR-Digitalisierung kümmern. Und den vorhandenen Personen fehlt es an der nötigen Zeit, sich neben dem HR-Tagesgeschäft und sonstigen HR-Projekten auch noch um Digitalisierungsaktivitäten zu kümmern (je Durchschnitt 4,0).

Bemerkenswert ist auch, dass es vielen Unternehmen an einer klaren Zieldefinition fehlt und dies von diesen immer häufiger als Problem betrachtet wird; der Mittelwert ist um 0,5 auf nun 3,5 angestiegen. Ohne eine klare Zielausrichtung ist eine erfolgreiche HR-Digitalisierung aber kaum denkbar. Eng damit im Zusammenhang steht die fehlende strategische Priorisierung (Durchschnitt 3,3, +0,2 gegenüber 2022). Denn wer keine konkreten Ziele definiert, dürfte auch Schwierigkeiten haben einzuschätzen, welche Digitalisierungsthemen wie wichtig sind. Dies ist insbesondere deshalb problematisch, weil es an personellen und zeitlichen Ressourcen mangelt. Denn gerade, wenn die Ressourcen knapp sind, muss die HR-Abteilung bereit sein, bestimmte Aufgaben zu streichen – oder zumindest mit weniger Aufwand zu erledigen. Nur so kann HR die nötigen Kapazitäten schaffen, die es ermöglichen, sich mit Digitalisierungsthemen zu beschäftigen. Dies scheint vielen Personalerinnen und Personalern jedoch schwerzufallen.

Strukturelle und kulturelle Barrieren

Wir haben bereits darüber berichtet, dass es an organisationspezifischen Enablern mangelt und dass diese in den letzten zwei Jahren sogar etwas abgenommen haben. Analog zu dieser Entwicklung identifizieren nun etwas mehr Studienteilnehmende als vor zwei Jahren eine hemmende Organisationsstruktur als Barriere der HR-Digitalisierung (Durchschnitt 3,3, +0,2 gegenüber 2022). Ähnlich oft wird eine Unternehmenskultur, die an Bewährtem festhält, als Hemmnis gesehen (Durchschnitt 3,2). Beide Aspekte hindern HR daran, Veränderungen schnell und agil anzustoßen und neue Ansätze auszuprobieren. Diese werden für eine erfolgreiche HR-Digitalisierung jedoch benötigt. Für manche Leserinnen und Leser vielleicht überraschend, landen mangelnde finanzielle Mittel, ausgeprägte Datenschutzbedenken

Wo sich immer neue technologische Möglichkeiten ergeben, werden auch die Ansprüche immer höher.



Abbildung 1: HR-Digitalisierung – Potenzial, Umsetzung und Zufriedenheit

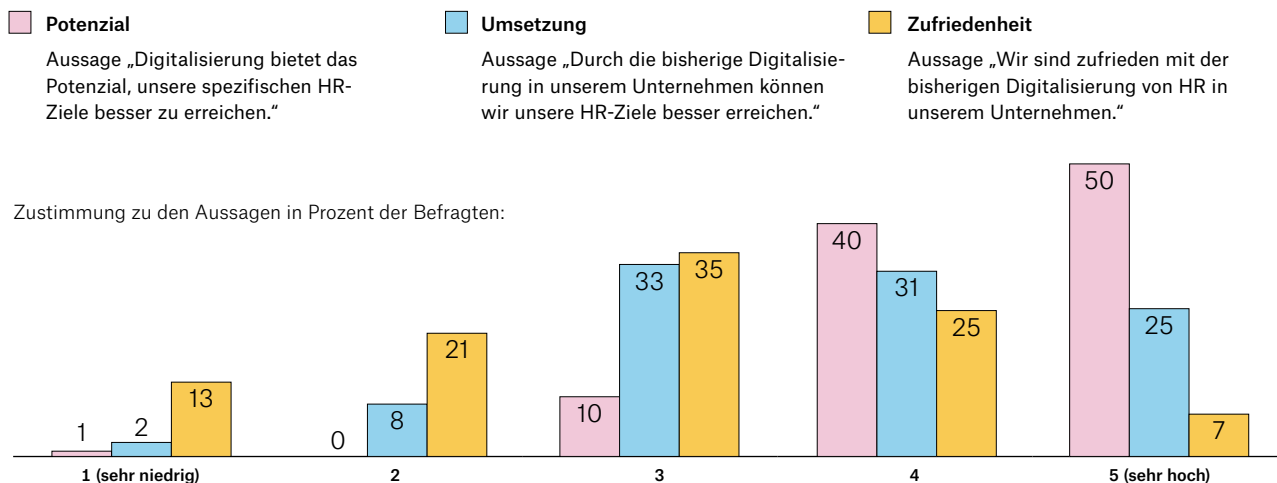
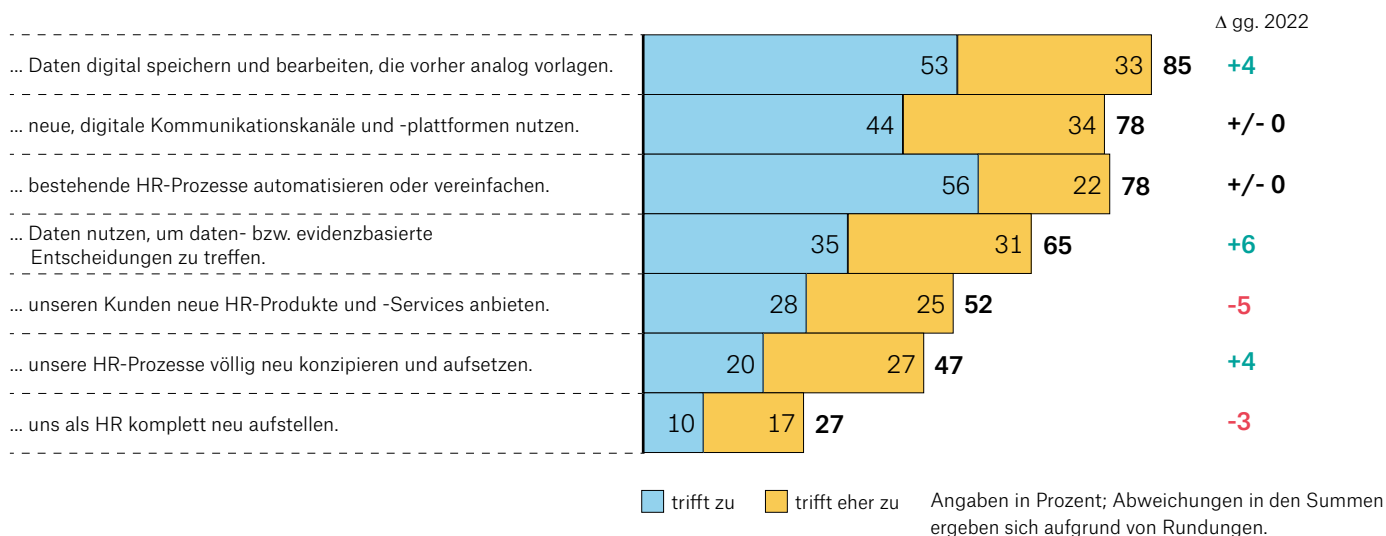


Abbildung 2: Elemente der HR-Digitalisierung

In der heutigen Umsetzung bedeutet Digitalisierung in HR für unser Unternehmen, dass wir ...



und insbesondere ein bremsender Betriebsrat relativ weit hinten im Ranking der Barrieren einer erfolgreichen HR-Digitalisierung. Diese Punkte werden zwar häufig in der Presse genannt, spielen bei den untersuchten Unternehmen jedoch keine besonders dominante Rolle – auch wenn sie in Einzelfällen durchaus bewirken können, dass Initiativen und Maßnahmen zur HR-Digitalisierung ausgebremst werden.

Zwei von fünf Unternehmen setzen Künstliche Intelligenz in HR ein

In der Studie wurde auch untersucht, inwiefern zentrale Technologieansätze in HR bereits genutzt werden oder ob sie noch in Planung sind. Bei einer Betrachtung aller untersuchten Techno-

logien, die zumindest rudimentär im Einsatz sind, ist eine Verschiebung an den Spitzenpositionen erkennbar (siehe Abbildung 4). Passend dazu, dass die Personalverwaltung im Jahr 2024 die am weitesten digitalisierte HR-Funktion ist, haben die digitale Personalakte und Cloud-Lösungen – als zentrale Basistechnologien für digitale HR-Prozesse – die ersten beiden Plätze im Ranking übernommen.

Den stärksten Zuwachs gegenüber 2022 verzeichnet wie zu erwarten der Einsatz von KI. Der Anteil der Unternehmen, die KI zumindest rudimentär einsetzen, ist um 26 Prozent auf 40 Prozent gestiegen (davon nutzen aber nur 13 Prozent KI umfangreich). Unter Berücksichtigung der Aufmerksamkeit, die dieser Technologiebereich seit der Veröffentlichung von Chat GPT im November 2022 erfahren hat, hätte durchaus ein noch höherer

Abbildung 3: Status quo der Enabler der HR-Digitalisierung

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu den vorhandenen Rahmenbedingungen der Digitalisierung zu?
 Mittelwerte von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

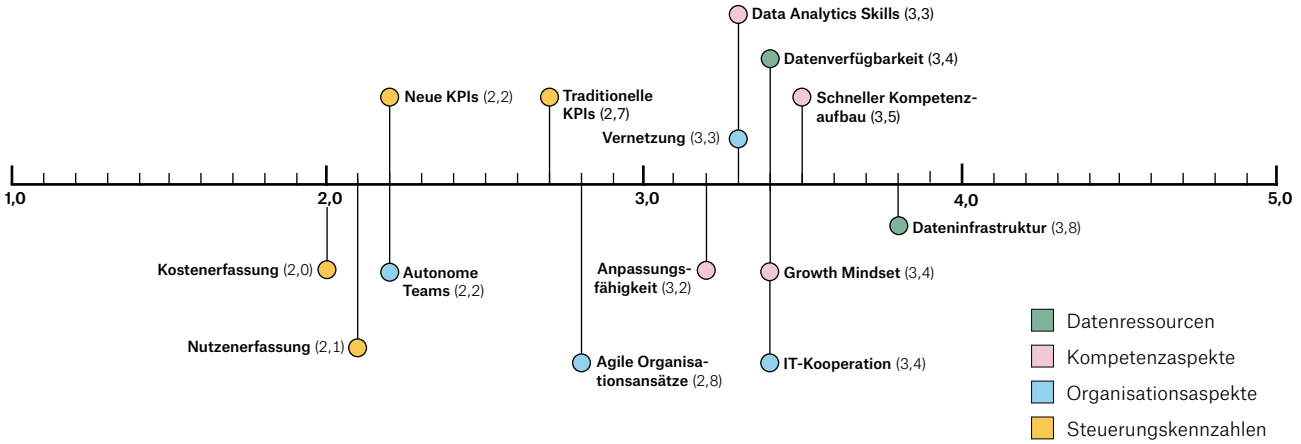


Abbildung 4: Eingesetzte Technologien der HR-Digitalisierung

Die folgenden Technologien/Ansätze sind innerhalb von HR in Ihrem Unternehmen im Einsatz

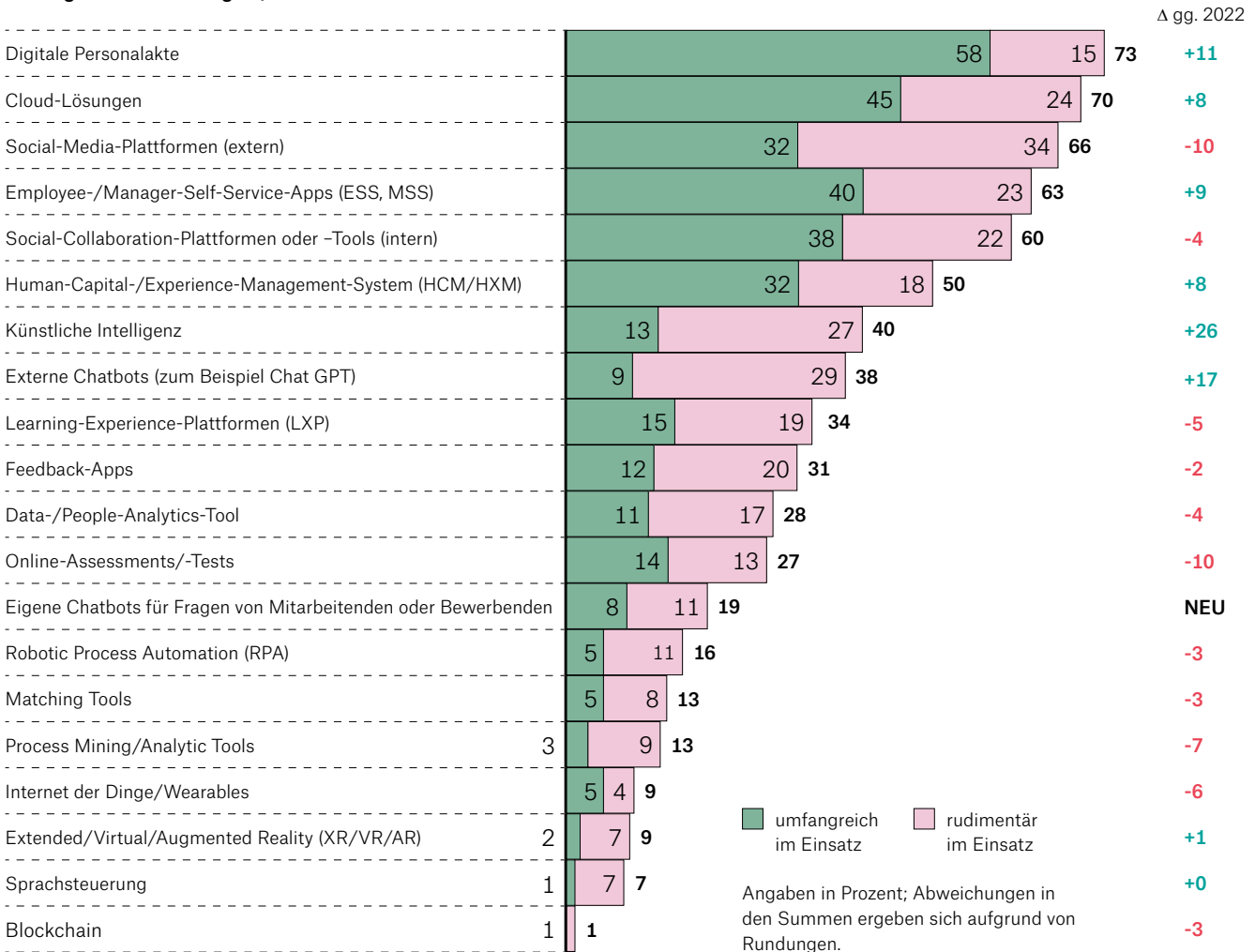
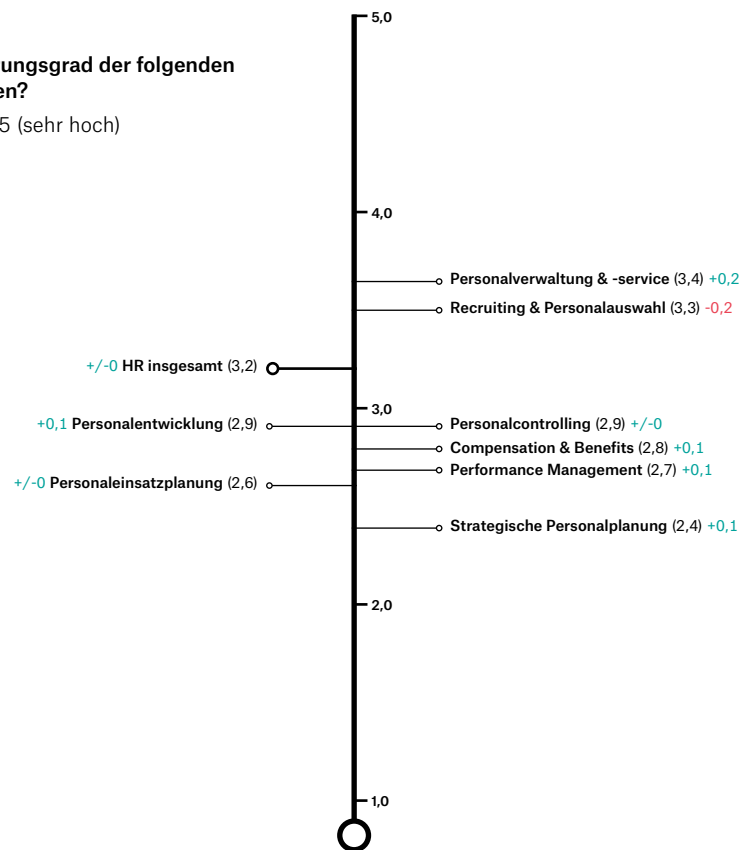


Abbildung 5: Digitalisierungsbarometer

Wie beurteilen Sie den Digitalisierungsgrad der folgenden HR-Bereiche in Ihrem Unternehmen?

Mittelwerte von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch)
mit Veränderung gegenüber 2022



Anteil erwartet werden können. Allerdings planen weitere 20 Prozent der befragten Unternehmen, KI einzusetzen und 40 Prozent haben KI zumindest „auf dem Radar“. Nur noch drei Prozent der Studienteilnehmenden geben an, dass KI mittelfristig nicht relevant sei. Im Jahr 2022 waren dies noch 39 Prozent.

Passend zum Hype um Chat GPT und Co. hat auch der Einsatz externer Chatbots deutlich zugenommen (+17 Prozent). Ebenfalls klare Zuwächse gegenüber 2022 gab es bei Employee- und Manager-Self-Service-Apps (ESS beziehungsweise MSS) und Human-Capital- oder Experience-Management-Systemen (HCM beziehungsweise HXM), wie etwa SAP Success Factors, Oracle und Workday. Bei diesen beiden Technologien zeigt sich aber nach wie vor eine klare Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Während die großen Unternehmen sehr häufig über ein solches System verfügen, ist das bei kleinen Unternehmen selten.

Fokusthema: Technologien im Recruiting

In dieser zweiten Erhebungswelle wurde Recruiting als Fokusthema ausgewählt. Dazu wurden die Studienteilnehmenden gefragt, inwiefern verschiedene Technologien und Ansätze für einzelne Aktivitäten der Personalbeschaffung und -auswahl eingesetzt werden. Da diese Angaben tiefere Kenntnisse der Recruiting-Funktion voraussetzen, wurde in einer Filterfrage

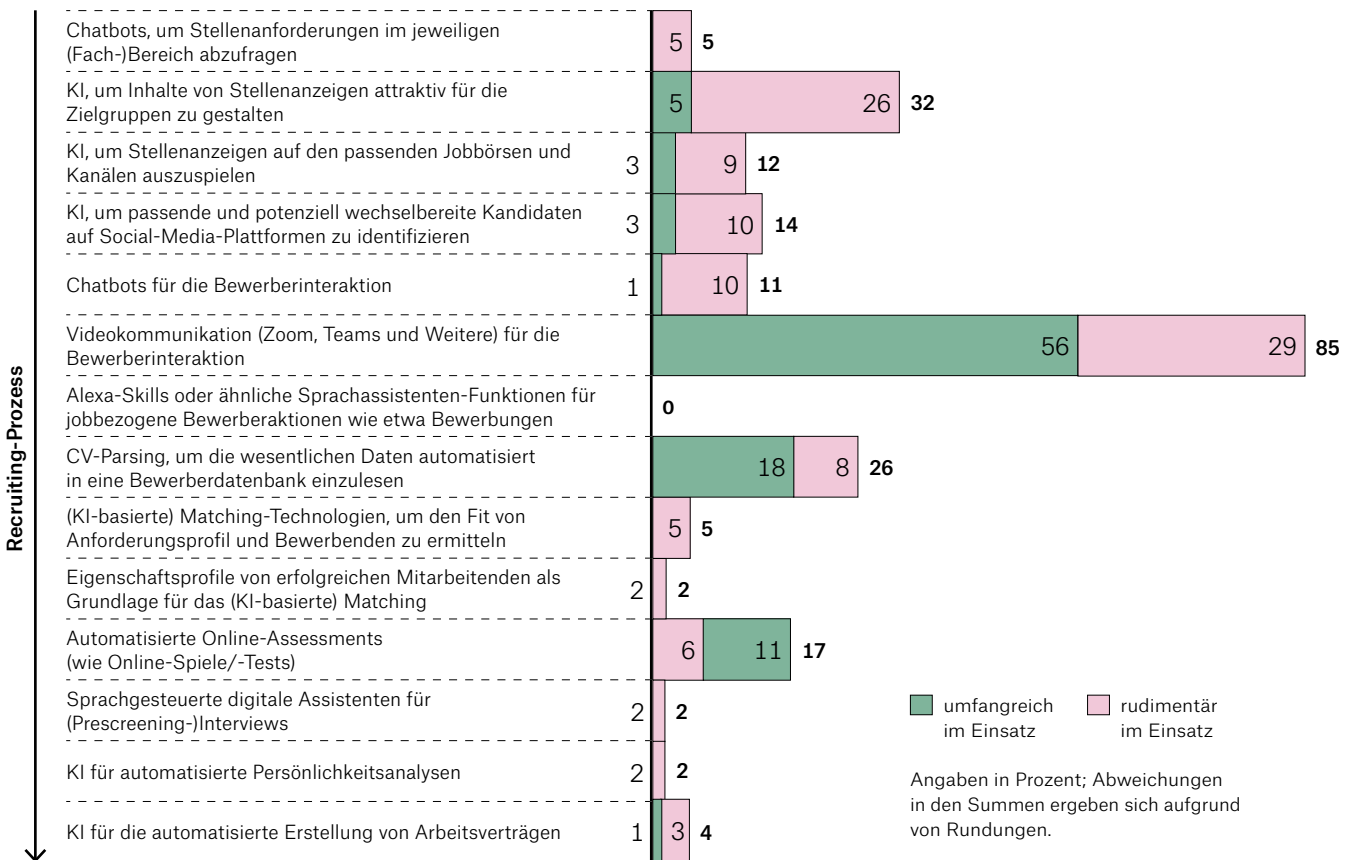
zunächst erfragt, ob die Teilnehmenden den Technologieeinsatz im Recruiting beurteilen können. Dies führte dazu, dass sich die Stichprobe für diesen Fragenbereich auf 94 Teilnehmende reduziert hat.

In Abbildung 6 sind die abgefragten Technologieansätze grob in der Reihenfolge abgebildet, wie ein typischer Recruiting-Prozess verläuft – beginnend mit Technologien, die helfen, Stellenanzeigen zu erstellen, bis hin zu Technologien, mit denen sich Arbeitsverträge automatisch erstellen lassen. Die Visualisierung zeigt sehr deutlich, dass die Videokommunikation für die Bewerberinteraktion die einzige der abgefragten „neueren“ Technologien ist, die die meisten Unternehmen zumindest rudimentär einsetzen (85 Prozent). Die anderen abgefragten Technologieansätze kommen derzeit bei weniger als einem Drittel der Unternehmen im Recruiting zum Einsatz.

Fazit: Die Digitalisierung in HR schreitet voran – aber nur sehr langsam

Die Ergebnisse der zweiten Auflage der „Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR“ zeigen, dass die Bedeutung der Digitalisierung von HR mittlerweile bei fast allen Unternehmen angekommen ist. Eine beachtliche Mehrheit von 90 Prozent der Studienteilnehmenden erkennt ein hohes Potenzial, durch

Abbildung 6: Eingesetzte „neuere“ Technologien im Recruiting



Digitalisierungsmaßnahmen die HR-Ziele im eigenen Unternehmen zu erreichen. Infolgedessen sind viele Unternehmen bereits dabei, ihre HR-Abteilungen stärker zu digitalisieren.

Doch trotz dieser Erkenntnisse offenbart die Studie eine ernüchternde Realität: Die Umsetzung der Digitalisierung verläuft nur sehr langsam, in kleinen „Trippelschritten“. Der Digitalisierungsgrad der HR-Funktion hat sich in den letzten zwei Jahren nur minimal verändert und stagniert auf einem mittelmäßigen Niveau. Und nur etwas mehr als die Hälfte stimmt der Aussage tendenziell zu, dass sie die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten auch tatsächlich besser erreicht haben.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch, dass weniger als ein Drittel der Befragten mit der bisherigen HR-Digitalisierung im eigenen Unternehmen zufrieden sind. Einer der wichtigsten Gründe für den langsamen Fortschritt ist, dass in vielen Unternehmen eine klare HR-Digitalisierungsstrategie fehlt. Ebenso spielt eine Rolle, dass die Veränderungsmaßnahmen nicht tief genug sind, um die HR-Arbeit grundlegend neu zu denken. Die vorhandenen Rahmenbedingungen blockieren zudem die Digitalisierung von HR oder sind unzureichend, um sie voranzutreiben. Auch wird die HR-Digitalisierung zu wenig priorisiert und gesteuert. Interessanterweise zeigen sich aber immerhin bei

den kleinen Unternehmen spürbare Fortschritte seit dem Jahr 2022. Bei diesen ist zum einen die Relevanz der HR-Digitalisierung nun weitgehend angekommen, zum anderen sind auch klare Fortschritte bei der Umsetzung erkennbar. Dadurch wurde der Abstand zu den größeren Unternehmen reduziert. ■■■



PROF. DR. THORSTEN PETRY lehrt Strategie, Organisation und Personal an der Hochschule Rhein-Main und forscht, berät und doziert zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf diese Themen.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN unterrichtet Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim und forscht insbesondere zu den Themenbereichen Personalstrategie, People Analytics und Führung.

NEUES JAHR NEUE GESETZE

HANDLUNGSSICHERHEIT FÜR HR

Mit Haufe Personal Office rechtssicher durch den Jahreswechsel. Nutzen Sie praktische Vorlagen, Rechner, Fachbeiträge & mehr für Ihre Personalarbeit.

Mindestlohn & Minijob

Sozialversicherungswerte

AI-Act

BEG IV

Wachstumsinitiative

Entgeltgleichheit

Jetzt HR-relevante Änderungen rechtssicher umsetzen
www.haufe.de/personal-jahreswechsel

Rekordwachstum: Der Markt für HR- Software floriert wie nie zuvor

Von Jens Bender



Auch im Jahr 2023 ist der Markt für HR-Software gewachsen. Die 25 umsatzstärksten Anbieter im deutschsprachigen Raum erwirtschafteten rund 2,4 Milliarden Euro. Trotz der schwächelnden lokalen Konjunktur wuchs der Markt in den letzten Jahren nicht nur kontinuierlich, sondern auch immer schneller. Das zeigt die gemeinsame Analyse von Worktech Advisory, dem Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte und dem Personalmagazin zum HR-Softwaremarkt in der DACH-Region.

● Die 25 umsatzstärksten HR-Softwareanbieter haben erneut ein Rekordwachstum erzielt. Seit Beginn der Datenerhebung im Jahr 2015 ist das Marktvolumen noch nie so stark gestiegen wie von 2022 auf 2023. Die Digitalisierung der HR-Arbeit ist stark nachgefragt und trifft auf Investitionsbereitschaft der Unternehmen. Um 16 Prozent wuchsen die 25 führenden Anbieter durchschnittlich, allerdings variierte das Wachstum bei den einzelnen Anbietern stark.

Insgesamt erwirtschafteten die Top-25-Anbieter im Jahr 2023 rund 2,38 Milliarden Euro. Das entspricht einem Plus von 287 Millionen – der Gesamtumsatz der betrachteten Anbieter stieg somit im Vergleich zum Jahr 2022 um 14 Prozent.

Anbieter für KMU-Lösungen wachsen am stärksten

Wer genau hinschaut, stellt fest, dass die Anbieter, die sich auf kleinere und mittelständische Betriebe konzentrieren, ein höheres Wachstum erzielten als Anbieter, deren Hauptzielgruppe große Unternehmen sind: So stieg der Gesamtumsatz von Anbietern mit Lösungen für kleinere Unternehmen um mehr als 16 Prozent, bei Anbietern für mittelständische Be-

triebe um etwas weniger als 16 Prozent, wohingegen Anbieter, deren Angebot sich vor allem an große Unternehmen richtet, ihren Gesamtumsatz um durchschnittlich acht Prozent steigern konnten. Diese Zahlen spiegeln auch eine Entwicklung wider, die bereits seit einigen Jahren erkennbar ist. Denn gerade kleinere und mittelständische Betriebe (KMUs) scheinen zu erkennen, dass in ihren Unternehmen ein großes Digitalisierungspotenzial im HR-Bereich besteht – und KMUs scheinen dieses Potenzial mehr und mehr ausschöpfen zu wollen. Ein Grund, der diese Unternehmen dazu bringt, zu handeln und Softwarelösungen einzuführen, ist der Arbeitskräftemangel. Dieser lässt sich in digitalisierten Personalabteilungen deutlich leichter auffangen. Das dürften auch viele Betriebe merken, die ihre bisherigen HR-Aufgaben zum Teil noch papierbasiert oder mit Excel durchgeführt haben.

Viele Anbieter profitieren

Beachtenswert ist ebenfalls, dass 15 der 25 aufgeführten Anbieter, also 60 Prozent, um mehr als zehn Prozent wuchsen. Dies zeigt, dass sich das Wachstum des Marktes nicht nur auf wenige Anbieter verteilt, sondern zahlreiche Anbieter von dem verstärkten

Interesse und der Zahlungsbereitschaft für HR-Software-Lösungen profitieren. Die führenden Anbieter offerieren ein recht unterschiedliches Portfolio: So finden sich darunter ERP-Anbieter mit HR-Lösungen, HR-Generalisten (HR-Suites), HR-Spezialisten (HR-Point-Solutions) sowie Outsourcing-Anbieter.

Den inhaltlichen Schwerpunkt setzen die HR-Spezialisten teilweise in unterschiedlichen HR-Software-Kategorien. Neben Suite-Lösungen decken Spezialisten vor allem grundlegende HR-Prozesse wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Workforce Management, Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Recruiting ab. Diese grundlegenden Betriebsprozesse, für die es schon seit Jahrzehnten digitale Lösungen gibt, sind weiterhin Treiber der Digitalisierung in den HR-Bereichen der Unternehmen.

HR-Generalisten mit Sprung nach vorn

An der Spitze der Rangliste veränderte sich im Vergleich zum Vorjahr nichts: SAP führt mit deutlichem Abstand das Feld an. Es folgen die Software-Anbieter Datev und P&I. Letzterer verzeichnete mit 19 Prozent erneut das stärkste Wachstum des Führungstrios im Ranking.

Die größten Umsatzzuwächse erzielten Anbieter, die sich auf reine HR-Lösungen konzentrieren. Das größte prozentuale Wachstum und einen Sprung von Platz zehn auf Platz fünf verzeichnete im Jahr 2023 Personio. Nachdem das Münchner Unternehmen von 2021 auf 2022 den Umsatz noch nahezu verdoppeln konnte, fiel das geschätzte prozentuale Wachstum mit 45 Prozent nun deutlich niedriger aus. In absoluten Zahlen erzielt das Unternehmen im deutschsprachigen Raum jedoch erstmals über 100 Millionen Euro Umsatz und wächst auf geschätzte 122,2 Millionen Euro. Damit unterstreicht der Suite-Anbieter für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) erneut seine ambitionierte Expansionsstrategie – auch wenn die Zahlen hinter den Erwartungen zurückbleiben. Personio hat mehr als 700 Millionen Euro an Wachstumskapital gesammelt und viel Geld investiert, um das Produktangebot zu erweitern; so bietet das Unternehmen seit Ende 2023 eine eigene Lohnbuchhaltung an.

Ebenfalls in die Kategorie der HR-Suite-Lösungen fällt der auf Konzerne und große Mittelständler fokussierte US-amerikanische Cloud-Anbieter Workday, der ein geschätztes Wachstum von 28 Prozent hat. Er gilt als der stärkste Rivale der deutschen SAP und konnte namhafte Neukunden gewinnen. Workday, das in den USA einen Großteil des Umsatzes mit Finanzsoftware macht, adressiert im deutschsprachigen Raum vorrangig noch die Zielgruppe HR. Zugleich stand der deutschsprachige Markt im Jahr 2023 im Fokus der Expansionsstrategie. Das Unternehmen kommt auf einen geschätzten Umsatz von 72,4 Millionen Euro im HR-Bereich. Im Ranking bedeutet das eine Verbesserung von Platz 16 auf Platz 11.

Der Freiburger HR-Suite-Anbieter HR Works, dessen Lösungen vor allem kleinere Unternehmen nutzen, verbesserte sich mit einem Wachstum von 25 Prozent von Platz 22 auf Platz 19. Der Jahresumsatz liegt mittlerweile bei 28,7 Millionen Euro.

Vier Anbieter mit Wachstumssprüngen

Beim prozentualen Wachstum stechen vier weitere Anbieter heraus: Atoss verzeichnete als HR-Spezialist für Workforce-Management-Lösungen auf bereits hohem Niveau ein Wachstum von 33 Pro-

zent auf 151,2 Millionen Euro. Die Infoniq Gruppe mit Hauptsitz in Österreich steigerte den HR-Umsatz als HR-Suite-Anbieter um 41 Prozent auf 71,1 Millionen Euro. Der Berliner Bewerbermanagement-Spezialist Softgarden wuchs um 33 Prozent auf 57,2 Millionen Euro. Auch der auf Konzerne fokussierte Payroll-Outsourcing-Spezialist Zalaris wuchs um 34 Prozent auf 34 Millionen Euro.

Erstmals im Ranking wird 2023 die Perbily Group aus Bamberg aufgeführt. Zur Perbily Group gehören neben Perbily selbst der Bewerbermanagement-Spezialist Concludis aus Köln, der im Jahr 2022 übernommen wurde, sowie das Berliner Unternehmen Begis, einem Spezialisten für HR-Dokumente, der 2023 hinzukam. Mit diesen Übernahmen strebt das Unternehmen an, seinen Kunden ein umfassendes Produktportfolio zu bieten.

Anbieter von Branchenlösungen können sich behaupten

Neben den Anbietern, die sich auf Betriebe unterschiedlicher Größen konzentrieren, gibt es auch Anbieter für Lösungen,

die sich an bestimmte Branchen richten. GIP etwa hat sich insbesondere auf Lösungen für Kirchen, kirchennahe Organisationen wie Diakonie und Caritas sowie für Kommunen und die öffentliche Verwaltung spezialisiert. Perbily begleitet zahlreiche Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie die AKDB-Kommunen in Bayern.

In jenen Branchen, die besondere gesetzliche, innerbetriebliche oder tarifliche Regelungen aufweisen, finden sich oftmals Anbieter, deren Lösungen auf genau diese Besonderheiten zugeschnitten sind. Gleichzeitig gibt es auch immer mehr Anbieter, deren Lösungen auf die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. So sind die Begriffe „Frontline Worker“ und „Blue-Collar Worker“ in der HR-Softwarebranche immer häufiger zu hören; denn Mitarbeitende, die im direkten Kundenkontakt stehen oder in der Produktion arbeiten, erwarten von einer Software anderes als diejenigen, die im Büro tätig sind. Zahlreiche Anbieter mit dieser Zielgruppe wachsen stark und haben gute Chancen, die Liste in Zukunft zu erweitern.

Neu: Die „Watch List 2024“

Während viele Anbieter über die vergangenen Jahre ihre Position im HR-Software-Ranking behaupten konnten, gibt es zahlreiche stark wachsende Anbieter mit über 10 Millionen Euro HR-Umsatz, die in den kommenden Jahren zusätzliche Dynamik in den Markt und damit auch in das Ranking bringen werden. Um diese Marktentwicklung in den Blick zu nehmen, haben wir erstmals eine Watch-List geschaffen, in die Anbieter aus Marktsegmenten aufgenommen werden, die sich durch starkes Wachstum auszeichnen. Einige Beispiele hierfür sind:

- Passende Mitarbeitende zu finden, wird immer schwerer. In der Personalgewinnung verzeichnen beispielsweise Smart Recruiters und Talents Connect Wachstum auf bereits hohem Umsatzniveau.
- Payroll wird beispielsweise von Veda (liegt mit 18,4 Millionen 2023 knapp hinter GIP) aber zunehmend auch Anbietern wie Paychex, Deel und Workmotion digitalisiert und teils auch im Outsourcing übernommen.
- Zeiterfassung und Schichtplanung liegt im Fokus von Time Tac und Gastroma-

Die Digitalisierung der HR-Arbeit ist stark nachgefragt und trifft bei Unternehmen auf eine hohe Bereitschaft für Investitionen.

Überblick: Die größten Anbieter für HR-Software in der DACH-Region

Rang	Unternehmen	Umsatz 2022 in Mio. €	Umsatz 2023 in Mio. €	Veränd. in Mio. €	Veränd. in %	Anbietergruppe	Veränderung im Ranking
1	SAP SE*	429,7	455,5	25,8	6,0%	ERP	0 →
2	Datev eG	288,9	308,3	19,4	6,7%	Outsourcing	0 →
3	P&I AG	200,6	238,7	38,1	19,0%	Spez. HR-Anbieter	0 →
4	Atoss Software GmbH	113,9	151,2	37,3	32,7%	Spez. HR-Anbieter	+1 ↑
5	Personio*	84,3	122,2	37,9	45,0%	Spez. HR-Anbieter	+5 ↑
6	ADP Employer Services GmbH*	111,0	113,0	2,0	1,8%	Outsourcing	-2 ↓
7	Haufe Group	92,0	106,5	14,5	15,8%	ERP	0 →
8	SD Worx	93,5	104,0	10,5	11,2%	Outsourcing	-2 ↓
9	Interflex Datensysteme GmbH	87,7	93,2	5,5	6,3%	Spez. HR-Anbieter	0 →
10	Oracle*	90,2	88,0	-2,2	-2,4%	ERP	-2 ↓
11	Workday GmbH*	56,6	72,4	15,8	28,0%	ERP	+5 ↑
12	Infoniqa Gruppe	50,4	71,1	20,7	41,1%	Spez. HR-Anbieter	0 →
13	Sage GmbH	60,7	65,6	4,9	8,0%	ERP	-2 ↓
14	Softgarden E-Recruiting GmbH	43,0	57,2	14,2	33,0%	Spez. HR-Anbieter	-1 ↓
15	Rexx Systems GmbH	40,2	50,4	10,2	25,4%	Spez. HR-Anbieter	-1 ↓
16	Peras GmbH	37,5	42,4	4,9	13,1%	Outsourcing	-1 ↓
17	Zalaris Deutschland GmbH	25,4	34,0	8,6	33,9%	Spez. HR-Anbieter	+2 ↑
18	AKDB	29,5	29,3	-0,2	-0,7%	Spez. HR-Anbieter	-3 ↓
19	Isgus GmbH*	27,8	29,2	1,4	4,9%	Spez. HR-Anbieter	-1 ↓
20	HR Works GmbH	22,9	28,7	5,8	25,3%	Spez. HR-Anbieter	+3 ↑
21	GFOS Group	24,7	28,6	3,9	15,8%	Spez. HR-Anbieter	+1 ↑
22	Perbility Group	21,9	25,4	3,5	16,0%	Spez. HR-Anbieter	NEU
23	VRG Gruppe	25,0	25,1	0,1	0,4%	Outsourcing	-3 ↓
24	Tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH	20,5	24,6	4,1	20,2%	Spez. HR-Anbieter	0 →
25	GIP mbH	18,7	19,0	0,3	1,6%	Spez. HR-Anbieter	-2 ↓

* Schätzung von Worktech Advisory

Aufgrund fehlender öffentlich zugänglicher Informationen wurden einige Unternehmen (zum Beispiel Microsoft, Abacus, Cornerstone, Hansalog) in der Übersicht nicht berücksichtigt.

- tic, die ebenfalls starkes Wachstum auf hohem Umsatzniveau verzeichnen.
- Die HR-Digitalisierung bei kleineren Unternehmen begleiten neben Persoio und HR Works auch die Tellent Group (Recruitee, Kiwi HR, Javelo) aus den Niederlanden, Hibob aus Israel sowie Factorial aus Spanien mit ihren HR Suite-Lösungen. In das Marktsegment ist nun auch das Berliner Scale-up Leapsome mit ursprünglichem Fokus auf Performance Management eingestiegen.
 - Staffbase, Flip und Beekeeper unterstützen HR-Prozesse und die Kommunikation mit Frontline-Workern und wachsen damit stark.
 - Zvoove und Compleet fokussieren sich mit ihren ERP-, VM- und HR-Lösungen auf Personaldienstleister und weitere Dienstleisterbetriebe und sind stark durch Akquisitionen gewachsen.
 - Über die Embrace-Markenfamilie investiert der Bertelsmann-Konzern in HR und will durch organisches Wachstum und M&A wachsen. Guidecom aus

Münster verzeichnet gutes Wachstum auf bereits hohem Niveau.

- Auch international agierende Spezialisten wie Ingentis aus Nürnberg (Org Design & Org Analytics) und Aconso aus München (digitale Personalakte) könnten es bald mit ihrem HR-Umsatz im DACH-Raum auf die Liste schaffen.

Konsolidierungsbemühungen im Markt verändern Dynamik

Im Jahr 2023 fanden Übernahmen statt, die weitere Dynamik in die HR Anbieter-Landschaft bringen. So übernahm die Abacus Research AG aus der Schweiz als dort führender Payroll-Anbieter das Umantis-Geschäft von der Haufe Group und wird damit zu einem breiteren HR-Suite-Anbieter. Mit dem Gesamtumsatz der Gruppe dürfte sich Abacus in den Top Ten des Rankings positionieren. Angaben zu Zahlen veröffentlicht das Unternehmen aber nicht. Auch der Anbieter Tisoware verbreiterte, als Teil der Pro Alpha Group, sein Portfolio durch den Erwerb des Talent-Management-Anbieters Persis. Wie zuvor beschrieben, wuchs auch die Perbibility Group 2023 anorganisch durch die Übernahme der Begis. Embrace übernahm den Recruiting-Spezialisten Milch & Zucker und Studyflix.

Im Jahr 2024 sind weitere Übernahmen und Konsolidierungsbemühungen zu beobachten, die teils von Finanzinvestoren vorangetrieben werden, die an zahlreichen Anbietern im Ranking beteiligt sind. Insbesondere HR-Software-Anbieter, die sich auf eine „All-in-One“-Suite konzentrieren, setzen darauf, das Portfolio durch gezielte Zukäufe und strategische Partnerschaften zu erweitern. So können sie Kunden ein breiteres Angebot aus einer Hand anbieten. ■■■



JENS BENDER ist unabhängiger HR-Analyst und Berater für den HR-Tech-Markt. Der Geschäftsführer von Worktech Advisory hat das HR-Software-Ranking von Wolfgang Witte übernommen.

HR-Umsatz als zentrale Kennzahl für das Ranking

Hintergrund: Die Umsatzinformationen für die Analyse von Worktech Advisory basieren – wie zuvor bereits beim Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte – auf Daten aus Geschäftsberichten, Bilanzveröffentlichungen, Pressemeldungen und Selbstauskünften der Unternehmen. Für das diesjährige Ranking haben wir erneut den HR-Umsatz im DACH-Raum als führende Kennzahl herangezogen, um die Positionierung der Anbieter zu bestimmen. Einige Unternehmen, die keine Umsatzzahlen für den HR-Bereich im DACH-Raum veröffentlichten und nicht zu Selbstauskünften bereit sind, wurden von Worktech Advisory geschätzt – aufbauend auf der bereits in Vorjahren verwendeten Methodik. Für Unternehmen mit abweichendem Geschäftsjahr erfolgte eine Hochrechnung auf das Kalenderjahr. Abacus mit der Abacus Umantis, Microsoft, Cornerstone und Hansalog werden im Jahr 2023 erneut nicht in der Top-25-Liste geführt, da aktuell keine ausreichenden Informationen für eine Bewertung vorlagen.

Natürlich lassen sich weitere Kriterien finden, die die Relevanz von Anbietern für die Branche bewerten. So erwirtschaften Outsourcing-Anbieter und Vertriebspartner einen Teil ihres Umsatzes mit Lösungen von Drittanbietern. Manche Anbieter erzielen ein starkes Wachstum durch hohe Investitionen, ohne selbst bereits profitabel zu wirtschaften. Andere Anbieter erzielen Wachstum und Profitabilität aus eigenen Mitteln. Manche Anbieter wachsen organisch, andere insbesondere durch Zukäufe und Erweiterung der Unternehmensgruppe. Wieder andere Anbieter konzentrieren sich auf den deutschsprachigen Markt, während andere europaweit oder global agieren und daher in Bezug auf Gesamtumsatz und Gesamtmitarbeiterzahl größer sind als sie im Ranking erscheinen mögen. Die meisten Anbieter im Ranking haben ihren Hauptsitz weiterhin im DACH-Raum; bei der Konzern-Zielgruppe hingegen spielen internationale Anbieter eine große Rolle.

Der lokale HR-Umsatz im DACH-Raum ist oftmals nur durch Schätzungen zu erfassen. Bei zahlreichen Anbietern setzt sich der HR-Umsatz aus reinem Software-Umsatz und aus Consulting-Umsatz zusammen. Trotz dieser ergänzenden Perspektiven und auch wegen der eingeschränkten Bewertungsmöglichkeit anderer Aspekte ist der HR-Umsatz aus Sicht von Worktech Advisory und des Personalmagazins auch weiterhin als zentrale Kennzahl für das Ranking am besten geeignet.

HAUFE.
HR SERVICES



HAUFE HR CHATBOT

Mit Künstlicher Intelligenz (oder KI) den nächsten Schritt in die Digitalisierung gehen

Ein HR-Chatbot, der auf Künstlicher Intelligenz basiert, revolutioniert das Personalwesen. Er automatisiert Routineaufgaben wie die Beantwortung von Mitarbeiteranfragen. Dadurch sparen Unternehmen Zeit und Ressourcen, während die Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen gesteigert wird. Mit KI-gestützten HR-Chatbots machen Unternehmen einen bedeutenden Schritt in die digitale Zukunft des Personalwesens.

Mehr Daten für bessere Entscheidungen

Wollen Unternehmen ihre Personalprozesse digitalisieren, müssen sie entscheiden, wie sie dies technologisch unterstützen. Puma hat beschlossen, mit einer Software alle relevanten HR-Prozesse weltweit abzubilden – vom Recruiting über die Gehaltsabrechnung bis hin zum Offboarding. Welche Hürden dabei zu überwinden waren und was sich das Unternehmen davon verspricht.

Von Dietmar Knoess

● Die Personalabteilung der Zukunft muss agil sein. Ändern sich die Marktbedingungen, muss HR in der Lage sein, schnell und flexibel darauf zu reagieren. Was es dazu braucht: die Fähigkeit, Trends zu erkennen, Mitarbeitende, die sich fortlaufend weiterbilden und eine technologische Infrastruktur, die dies bestmöglich unterstützt. Daher hat sich Puma im Jahr 2017 entschlossen, seine HR-Prozesse weltweit in über 50 Ländern vollständig zu digitalisieren und auf eine cloudbasierte Lösung umzustellen.

Unsere Vision bestand darin, eine vollständig digitale und effiziente HR-Abteilung zu schaffen, die unseren Mitarbeitenden und Führungskräften eine optimale Anwendererfahrung bietet. Eine integrierte und cloudbasierte Lösung, die alle Aspekte des Personalwesens abdeckt, sollte dabei unterstützen – von

der Personalbeschaffung über das Onboarding bis hin zur Personalentwicklung, der Administration und dem Offboarding. Dokumente sollten dabei grundsätzlich digital bearbeitet und unterschrieben werden. Es ging nicht nur darum, bestehende Prozesse zu optimieren, sondern sie grundlegend neu zu denken. Unser Ziel war es, unsere HR-Abteilung effizienter, transparenter und datengetriebener zu machen, um den Anforderungen eines modernen, globalen Unternehmens gerecht zu werden.

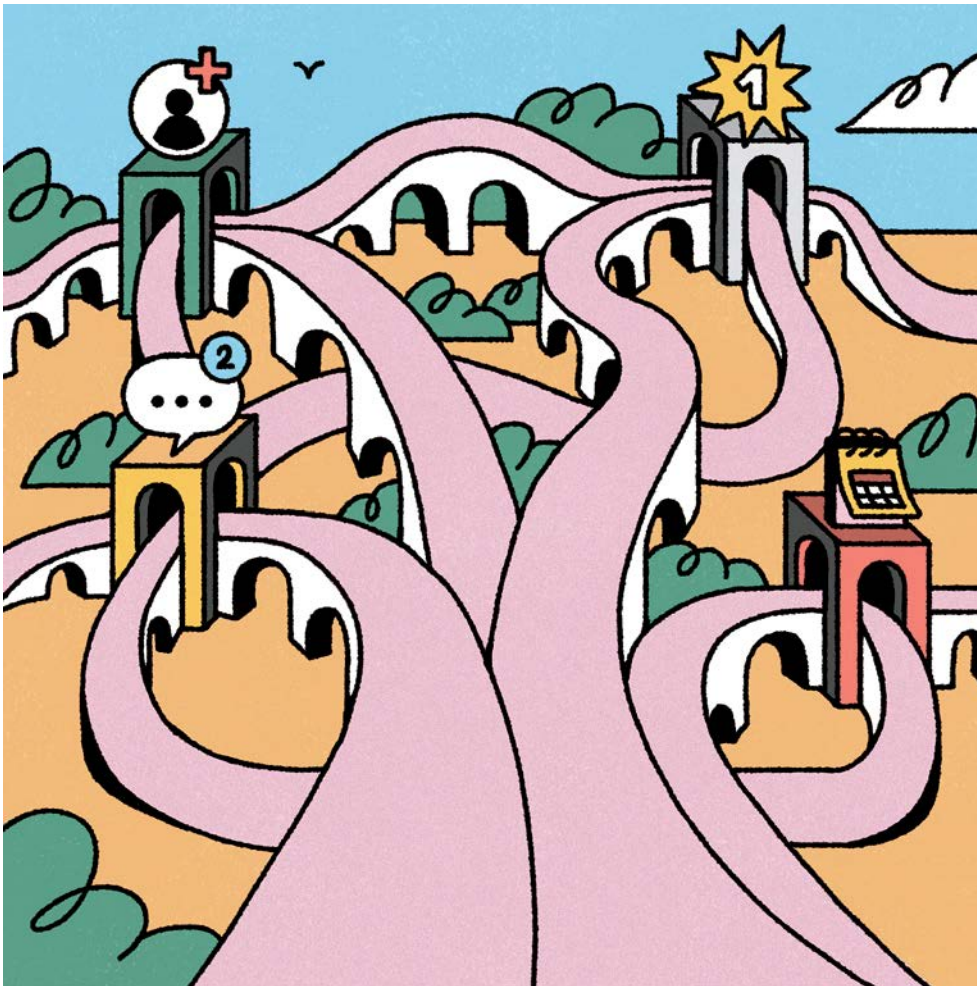
Von lokalen Systemen zu globaler Effizienz

Entscheidend für den Erfolg unserer Vision war es, die richtige Technologie zu wählen. Nach einer umfassenden Evaluierung haben wir uns für die Cloud-HCM-Software Workday entschieden. Die globale Implementierung dieser Softwarelösung war ein komplexer Transformationsprozess: In sieben Monaten haben wir nicht nur bestehende HR-Prozesse auf die neue Plattform übertragen, sondern auch die Gelegenheit genutzt, viele unserer Abläufe weltweit zu standardisieren, zu automatisieren und zu vereinfachen.

Vor der Einführung von Workday arbeiteten wir mit vielen unterschiedlichen globalen und lokalen On-Premise-Lösungen, die zum Teil stark individualisiert waren und nur begrenzt miteinander kommunizierten. Dadurch entstanden oft redundante Daten, es fehlte an Transparenz, und die Arbeitsabläufe waren manuell und ineffizient. Diese Prozesse in eine einheitliche, cloudbasierte Lösung zu integrieren, war daher

Vom Familienbetrieb zum Weltkonzern

Puma ist der drittgrößte Sportbekleidungshersteller der Welt. Das Unternehmen beschäftigt etwa 21.500 Mitarbeitende in 51 Ländern – davon zirka 2.100 in Deutschland. Der Hauptsitz liegt im mittelfränkischen Herzogenaurach, wo es 1948 von Rudolf Dassler gegründet wurde. Zuvor betrieb dieser gemeinsam mit seinem Bruder Adolf die Gebrüder Dassler Schuhfabrik, bevor sie sich trennten.



ein bedeutender Schritt in Richtung einer moderneren und effizienteren Personalabteilung.

Länderspezifische Anforderungen als Hürde

Dieser Schritt brachte einige Herausforderungen mit sich. Eine der größten Hürden war die Datenmigration: Da Puma weltweit operiert, stammten die HR-Daten aus unterschiedlichen Ländern und Systemen – zumeist aus Payroll-Lösungen. Diese unterschiedlichen Daten mussten erst einmal zusammengeführt werden. Zudem waren länderspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, wie etwa beim Datenschutz und den Arbeitsgesetzen.

Ebenfalls herausfordernd war es, die Schnittstellen zu anderen Unternehmenssystemen anzupassen, wie beispielsweise dem Finanzwesen, dem IT-Management oder externen Gehaltsabrechnungsdienstleistern. Um einen nahtlosen Datenaustausch zu gewährleisten, war es notwendig, neue Integrationen zu schaffen und bestehende Schnittstellen zu überarbeiten. Trotz dieser Herausforderungen gelang es uns, Workday in nur sieben Monaten erfolgreich zu implementieren. Inzwischen nutzen wir nahezu alle Module des Systems – dazu gehören Recruiting, Candidate Experience, Mitarbeiterfeedback, Talent Management, Karriereentwicklung, Learning, Abwesenheitsmanagement, Zeiterfassung, Payroll und People Analytics.

Die Entscheidung, sich lediglich für eine Plattform zu entscheiden, war stark davon beeinflusst, konsistente Daten und wenige Schnittstellen zu anderen Systemen sicherzustellen und das Anwendererlebnis für Mitarbeitende und Führungskräfte zu verbessern. Oft wurden wir gefragt, wie es uns gelang, ein solches Implementierungsprojekt in lediglich sieben Monaten zu bewältigen. Ein Schlüsselfaktor war sicherlich, dass wir im Projektmanagement agile Methoden verwendeten, ein kleines Projektteam mit globalen Kolleginnen und Kollegen aus den Hauptniederlassungen einsetzten und in das Prozessdesign miteinbezogen hatten. Darüber hinaus war die Prämisse, für die Mitarbeitenden und Führungskräfte einfache und schnelle Prozesse aufzusetzen, die vorsahen, dass maximal zwei Personen involviert waren, um Schritte zu genehmigen.

Kennzahlen brauchen Business-Relevanz

Die verschiedenen HR-Prozesse in eine einzige digitale Plattform zu integrieren, ermöglicht, Aktivitäten und Leistungen präziser zu messen und zu steuern. Heute können wir auf zahlreiche tagesaktuelle Kennzahlen zugreifen, anhand derer wir bewerten können, wie gut wir in der HR-Funktion arbeiten. Wichtige Kennzahlen sind etwa die Time-to-Hire, die Retention Rate, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Kosten pro Einstellung. Es können aber grund-

sätzlich alle Daten ausgewertet werden, die im System gepflegt werden. Diese Key Performance Indicators (KPIs) ermöglichen uns, gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen. Für uns sind jedoch nicht alle Kennzahlen gleich wichtig. Besonders im Fokus stehen bei Puma diejenigen KPIs, die einen direkten Einfluss auf das Geschäftsergebnis haben. So messen wir beispielsweise den Erfolg unserer Talentmanagement-Programme nicht nur daran, wie viele Mitarbeitende daran teilnehmen, sondern auch daran, wie sich ihre Leistung und Karriere im Anschluss verändern. Dadurch können wir sicherstellen, dass unsere HR-Investitionen auch tatsächlich einen positiven Effekt auf das Unternehmen haben.

People Analytics für bessere Entscheidungen

Ein weiterer Meilenstein auf unserem Weg zur digitalen HR war es, People Analytics einzuführen. Dadurch können wir HR-Daten analysieren und Trends sowie Muster erkennen, die wir sonst vielleicht übersehen würden. So können wir beispielsweise frühzeitig identifizieren, bei welchen Mitarbeitenden die Gefahr hoch ist, dass sie das Unternehmen verlassen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Für diese Analysen greifen wir auf verschiedene Datenquellen zurück, darunter Mitarbeiterbefragungen, Bewegungsdaten und HR-Systemdaten. Ein besonderer Fokus liegt darauf, prädiktive Modelle zu entwickeln, die uns helfen, zukünftige Entwicklungen besser vorherzusagen. So können wir unsere HR-Strategien vorausschauend gestalten und uns auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Durch People Analytics können wir grundsätzlich alles auswerten, worüber wir verlässliche Daten haben; unter anderem können wir messen, wie erfolgreich Employer-Branding- oder Einstellungskampagnen sind, die Beweggründe besser verstehen, warum Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten – aber auch warum sie uns verlassen. Und das idealerweise zu einem Zeitpunkt, zu dem sich noch eingreifen lässt. Darüber hinaus wird es einfacher, komplexe Datenmengen zielführend zu analysieren, wie etwa im Bereich Skill Management. People Analytics ergänzt das Bauchgefühl für die Personalarbeit mit fundamentalen Daten über das, was tatsächlich passiert. Es darf das Bauchgefühl aber niemals ersetzen.

Mehr Fokus auf die Skills

Puma glaubt an eine Skill-basierte Organisation. In einer Arbeitswelt, die immer komplexer wird, reicht es nicht mehr aus, Mitarbeitende nach ihrer aktuellen Tätigkeit zu bewerten. Stattdessen müssen wir verstehen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie mitbringen und wie wir diese am besten einsetzen können. Konkret bedeutet das für uns, die Skills unserer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen und zu managen. Workday unterstützt



DIETMAR KNOESS ist Vice President People & Organization bei Puma, wo er bereits seit 14 Jahren tätig ist. Zuvor war er unter anderem Führungskraft bei Procter & Gamble sowie bei Hugo Boss.

uns dabei, indem es eine zentrale Plattform dafür bietet. Dies hilft uns nicht nur dabei, Talente besser zu erkennen und zu fördern, sondern auch flexibler auf neue Anforderungen zu reagieren. Beispielsweise können wir schnell Teams zusammenstellen, die über die notwendigen Fähigkeiten für ein neues Projekt verfügen – unabhängig davon, in welcher Abteilung sie normalerweise arbeiten.

KI hilft, Mitarbeitende zu halten

Die Digitalisierung unserer HR-Prozesse hat uns viele neue Möglichkeiten eröffnet, aber sie ist auch erst der Anfang. Wir sehen in der technologischen Entwicklung weiterhin großes Potenzial, um unsere HR-Arbeit noch effizienter und wirkungsvoller zu machen. Dabei spielt auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) eine immer größere Rolle. Schon heute nutzen wir in einigen Bereichen KI-basierte Lösungen, wie etwa im Recruiting. Um Bewerbungen schneller und präziser zu sichten, können Bewerbende danach sortiert werden, inwiefern sie gewisse Einstellungskriterien oder Kenntnisse erfüllen.

Darüber hinaus können mit KI maßgeschneiderte Lernprogramme für Mitarbeitende erstellt werden. Zum Beispiel kann ein Mitarbeitender, der in den Bereichen Datenanalyse und Projektmanagement arbeitet, gezielt Schulungen und Ressourcen erhalten, die auf diese speziellen Fähigkeiten ausgerichtet sind. Ein anderer Anwendungsfall sind Mitarbeiterbefragungen: Dabei hilft uns KI, das Feedback der Mitarbeitenden zu analysieren und Trends zu erkennen. So können wir die Arbeitsumgebung gezielt verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Mit der Digitalisierung und dem zunehmenden Einsatz von KI verändern sich auch die Anforderungen an unsere HR-Mitarbeitenden. Wo früher vor allem administrative Fähigkeiten gefragt waren, rücken heute analytische Kompetenzen in den Vordergrund. Unsere HR-Teams müssen in der Lage sein, komplexe Daten zu interpretieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Gleichzeitig müssen sie sich mit den neuesten technologischen Entwicklungen vertraut machen und verstehen, wie diese in der Praxis eingesetzt werden können.

Wir gehen davon aus, dass die klassischen HR-Funktionen, wie die Personaladministration, in den kommenden Jahren immer weniger gefragt sein werden. Stattdessen werden neue Rollen entstehen, die sich stärker darauf konzentrieren, Daten und Technologien strategisch zu nutzen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass wir weniger HR-Mitarbeitende benötigen werden – vielmehr werden sich ihre Aufgaben und Rollen verändern.

Digitalisierung ist nie abgeschlossen

Die Umstellung auf eine vollständig digitalisierte HR hat Puma geholfen, die Personalprozesse effizienter und leistungsfähiger zu gestalten. Indem wir Workday nutzen und People Analytics sowie KI gezielt einsetzen, haben wir nicht nur unsere internen Abläufe optimiert, sondern auch einen echten Mehrwert für das gesamte Unternehmen geschaffen. Wir sind überzeugt, dass die Digitalisierung von HR keine einmalige Aufgabe ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der immer neue Chancen und Herausforderungen mit sich bringt. Als Vorreiter auf diesem Gebiet werden wir auch in Zukunft daran arbeiten, unsere HR weiter zu transformieren und den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. ■



II. Strategie & Führung

Wirksame Kniffe gegen Veränderungsmüdigkeit

Change-Projekte misslingen oft wegen emotionaler Spannungen in der Belegschaft. Vier Triggerpunkte führen erst zu Schmerzen und dann zu Krämpfen. Doch die können gelindert werden.

Von Martin Claßen



● Wie sieht die Gemütslage von Arbeitnehmerinnen und Angestellten aus? In unserer individualisierten Zeit gibt es keine einheitliche Stimmung, aber Tendenzen. Und eine ist die Change Fatigue, also chronische Müdigkeit und emotionale Unlust, sobald es um Veränderungen geht. Das ist eine zentrale Diagnose führender deutscher Soziologen wie Andreas Reckwitz, Jens Beckert, Philipp Staab und Armin Nassehi. Man solle, so deren Therapievorschläge, zunächst die empfundenen Verluste bewältigen, bevor man sich zur Gestaltung einer verbesserten Zukunft aufmacht: weniger Vorwartstreiben, dafür Verlangsamung, Rücksichtnahme, Entgegenkommen. Dieser gesellschaftliche Befund gilt auch für Unternehmen. Selbst wenn dort die Hierarchien stärkeren Druck ermöglichen, was in der Praxis aber nur prinzipiell gilt. Wer nicht will, will eben nicht und zeigt dies mehr oder weniger offen.

Andererseits sind die Gesellschaft auf Fortschritt und die Wirtschaft auf Wachstum gepolt, als Grundprinzipien der Moderne. So ist es für das Topmanagement normal, weitere Transformationen zu starten; mit enger Taktung. Man könne sich nicht ausruhen; wollen viele aber doch. Die Leute sollen halt nicht so zicken; machen viele aber doch. Niemand sei auf einer Insel der Glückseligkeit; finden viele aber doch.

Der Veränderungsdruck trifft auf eine große Ermüdung. Auch weil bis vor Kurzem noch psychologische Sicherheit, Employee Experience, Purpose als erstrebenswerte Ziele gepredigt wurden. Mit Blick auf die Bottomline ist vielerorts jedoch kulturell der Rückwärtsgang eingelegt worden. Denn die globalen Produktmärkte erwarten wettbewerbsfähige Leistungen, ohne Rücksicht auf persönliche Befindlichkeiten hierzulande.

Wer besonders veranderungsmude ist

Es gibt Akteure, die ständigen Change brauchen, wie das Leadership und die Consultants. Um solche Antreiber geht es hier nicht, sondern um Mitarbeitende, denen die bisherigen „Verbesserungen“ schon zu viel waren und denen die anstehenden „Notwendigkeiten“ viel zu viel werden. Das bremst ihre Mitwirkung und schürt den Widerstand. Wer auf das Narrativ setzt, der Mensch an sich freue sich auf Neues, übersieht, dass zwischen der grundsätzlichen Veränderungsfähigkeit und der tatsächlichen Veränderungsbereitschaft viele Storgefuhle liegen.

Im Folgenden stütze ich mich auf exzellente Studien von Steffen Mau und Kollegen. Ohne despektierlich zu sein, lässt sich demnach sagen, dass es eher die sogenannten kleinen Leute sind, die veranderungsmude sind: gesellschaftlich und auch beruflich. Im Wimmelbild der Menschen führen besonders die soziale Klasse und die formale Bildung zu empirisch validen Unterschieden. Höherer Status und höhere Qualifikation steigern tendenziell den Willen, sich auf Neues und Anderes einzulassen (Ausnahmen kennen wir alle).

Jeder Mensch hat Reizthemen, die eine affektive Reaktion und massive Reaktanz auslösen. Weil jemand anderes „zu weit gegangen ist“. Diese Triggerpunkte berühren unsere tief verwurzelten moralischen Normen und sozialen Maximen. Wer getriggert wird, wirkt auf Dritte gereizt, unnahbar, dünnhäutig. Das „schöne“ Leben ist in Gefahr. Es wird befürchtet, dass es nicht mehr so „richtig“ weitergeht wie bisher.

In Unternehmen entstehen die Trigger wegen impliziter Erwartungen und diffuser Hoffnungen der Leute, die ein vermeintlich garantiertes Versprechen ihrer Firma annehmen. Das jedoch

Jeder Mensch hat Reizthemen, die eine affektive Reaktion und massive Reaktanz auslösen.

vom Management – tatsächlich oder angeblich – gebrochen wird. Es geht ans Eingemachte, um Verletzungen roter Linien, um Übergriffe in ureigenste Sphären. Die Folgen sind Bedrohungsgefuhle als Mensch.

Vier Triggerpunkte

Change-Projekte stoßen dann auf grundsätzliche Ablehnung und erbitterten Widerstand. Unbeeindruckt von der Sonnenseite, die von den Verantwortlichen gepriesen wird, wird nur noch die Schattenseite gesehen. Besonders dann, wenn Stimmungsmacher die Trigger immer wieder kitzeln: mit polarisierter Einseitigkeit, kognitiver Verschärfung und affektiver Zuspitzung der unvermeidbaren Schwachstellen, die jede Transformation nun mal hat.

1. Egalitatserwartung: empfundene Verstöße gegen das Gleichbehandlungsprinzip

Erwartet wird die Augenhöhe aller Mitarbeitenden aufgrund deren Wertgleichheit. Erlebt wird die unkollegiale Bevorzugung der einen und die unfaire Benachteiligung von anderen. Reaktionen sind Empörung und der Vorwurf der Diskriminierung. Zum No-Go wird es, wenn als schräg empfundene Vorteile (Rechte) oder Nachteile (Pflichten) nicht ausgeglichen werden. Beispiel: Wenn bei der Neuausrichtung von Geschäftsmodellen die noch defizitäre Zukunft stärker unterstützt wird als die noch profitable Vergangenheit.

2. Normalitätserwartung: empfundene Brüche mit Konvention und Tradition

Erwartet wird die Fortführung gewohnter und als normal erfahrener Lösungen. Erlebt wird die plötzliche Abkehr von bisherigen Gepflogenheiten. Reaktionen sind Ablehnung und die mediale Skandalisierung. Zum No-Go wird es, besonders in bislang verwöhnten Firmen, falls keine (materielle) Kompensation angeboten wird.

3. Kontrollerwartungen: empfundene Verluste persönlicher Sicherheit

Erwartet wird die Machbarkeit und nicht „noch mehr Stress“. Erlebt werden der Fluch des Kapitalismus und die Order des Managements. Reaktionen sind Ohnmachtsgefühle und Fluchtgedanken. Zum No-Go wird es, falls keine Entlastung angeboten wird, die die persönliche Kontrolle wiederherstellt. Beispiel: Wenn bei Technologiesprüngen wenig Schulung erfolgt und kaum Zeit zur Einarbeitung bleibt.

4. Autonomieerwartung: empfundene Einschränkungen eigener Freiheit

Erwartet wird nicht müssen zu müssen. Erlebt wird doch müssen zu müssen; mit Auswirkungen bis in den Privatbereich. Reaktionen sind Frustration und Demotivation, Widerspruch und Kündigung. Zum No-Go wird es, sobald organisatorische Zwänge zu Einschränkungen persönlicher Lebensziele führen. Beispiel: Wenn Arbeitszeit und Arbeitsort wieder strenger geregelt werden, also eine verschärfte RTO-Policy („return to office“).

Soziale Spannungen werden sichtbar

Bei Transformationen werden gesellschaftliche Bruchlinien sichtbar: progressive Eliten vs. konservative Normalos, privilegierte Veränderungsgewinner vs. defensive Besitzstandswahrer, studiertes Booksmart vs. lebenspraktisches Streetsmart. Unternehmen sind kein harmonisches Sozietop, sondern eine geschlossene Gesellschaft in Powerpoint-Meetings und raues Gelände vor Monitoren, an Maschinen, im Service. Die einen fürchten den schrumpfenden Profit: als Ende ihrer Welt. Die anderen bangen um ihr schrumpfendes Konto: am Ende eines jeden Monats.

In den Debatten geht es um die materielle Verteilung: Wem steht was zu? Was kriege ich? Warum so? Verhandelt werden Einkommen und Auskommen, Leistung und Anspruch, Recht und Gerechtigkeit. Neidgefühle schwingen mit. Und immer lauter kreisen die Konflikte um moralische Themen: Status und Identität, Codes und Symbolik, Distinktion und Dekadenz.

Zudem: In Deutschland findet angesichts engerer Ressourcenspielräume ein Endspiel um die vorerst letzte Chance zum eigenen Vorteil statt. Alle versuchen, in letzter Minute oder gar in der Nachspielzeit noch ein großes Stück vom kleiner werdenden Kuchen abzubekommen.

Was bei Veränderungsprojekten passiert

Der im Selbstbild gesunde Menschenverstand, mit seinen Vorurteilen und dem Eigennutz, weiß es besser als die offiziellen Verlautbarungen. Weil die im Geflecht aus Vorsicht und Rücksicht hinsichtlich diverser Stakeholder nur aufpolierte Sätze

Wer auf das Narrativ setzt, der Mensch an sich freue sich auf Neues, übersieht, dass zwischen der grundsätzlichen Veränderungsfähigkeit und der tatsächlichen Veränderungsbereitschaft viele Störgefühle liegen.



MARTIN CLASSEN berät seit 35 Jahren bei Transformationsprozessen und im People Management. Er kennt die vier Triggerpunkte aus eigenem Erleben. Sein drittes Buch zum Thema: „Spannungsfelder im Change Management“.

verkünden. Zumal interne und externe Lobbyisten auf die leicht reizbaren Triggerpunkte zielen und mit einfachen Lösungen werben. Kaum eine Behauptung ist blöd genug, um nicht als Argument verwendet zu werden.

Das Tohuwabohu aus selektiver Information, defizitärer Kommunikation und individueller Perzeption führt zu einer projektkritischen Stimmung. Die Mitarbeitenden werden getriggert. Bleibt es bei Einzelfällen, kann sich das Leadership sagen: Nicht schön, aber nicht schlimm. Werden es aber mehr, besteht die Gefahr, dass deren Affektstau zu Dammbürchen in der Belegschaft führt. Das wäre schlimm. Gerade in Zeiten des Wandels, in denen jede und jeder vollauf geschätzt, ständig erhört und richtig gelesen werden möchte.

Drei Schritte

Im ersten Schritt geht es darum, das Bewusstsein für Triggerpunkte zu schärfen. Dazu wird die obligatorische Stakeholder-Analyse mit einer Leitfrage erweitert: Was wird die Beteiligten und Betroffenen stören, welche Egalitäts-, Normalitäts-, Kontroll- oder Autonomieerwartungen werden in deren Wahrnehmung verletzt?

Dabei kommt vieles zusammen: „Niemand denkt an uns, wir werden vergessen!“ „Auf nichts kann man sich mehr verlassen!“ „Die oben entscheiden über unsere Köpfe, wir sind völlig ausgeliefert!“ „Immer mehr Regelungswut und weniger Eigenverantwortung!“ Zunächst sollte es keine Einschränkung geben, selbst bei bizarren Störgefühlen. Denn was die Leute richtig nervt, ist das, was sie heftig triggert.

Im zweiten Schritt werden die Triggerpunkte priorisiert, um legitime Kritik von Hysterie, Egomanie, Pseudologik zu trennen. Auch weil manche Einwände und Aufstände als taktisches Kalkül zu werten sind. Detriggering heißt nicht, alle Verkrampfungen der Beschäftigten zu lösen. Vier Filterfragen haben sich bewährt, solange die Antworten jeweils gut begründet werden:

- Was sind richtige und wichtige Trigger, für die es ein Detriggering geben muss?
- Was sind faktisch und für die Zielerreichung objektiv falsche Trigger?
- Was sind ethisch und für die Unternehmenswerte subjektiv falsche Trigger?
- Was sind unlösbare Trigger?

Detriggering ist der dritte Schritt (und dient auch der organisatorischen Sozialisation). Es geht nicht darum, die Individualität der persönlichen Lebensführung infrage zu stellen. Aber darauf zu bestehen, dass das Unternehmen sich im Wettbewerb behaupten muss und daher immer wieder Veränderungen braucht, die einer gewissen Ordnung bedürfen, die wiederum eine gewisse Einordnung erfordert. Die Maßnahmen sind situations- und kontextspezifisch; einige typische Beispiele:

- Erläuterung vorhandener Egalitäts-, Normalitäts-, Kontroll- und Autonomieerwartungen und Verdeutlichung der daraus entstehenden Zielkonflikte
- Erwartungsmanagement hinsichtlich des (Nicht)Machbaren und von Freiheitsgraden bzw. Einschränkungen, zum Beispiel hinsichtlich Partizipation
- Emotionale Auswirkung von Maßnahmen vorab bedenken und möglichst abschwächen, faktisch und kommunikativ

- Unabänderliche Tatsachen häufig wiederholen; Information aber auch als Holschuld vermitteln
- Abkehr vom Sofortismus, den Mitarbeitenden mehr Zeit geben
- Kompensatorische Unterstützung wie etwa Qualifizierung und „Schmerzensgeld“
- Vermeidung offensichtlicher Ungerechtigkeiten: Gleiche erhalten nicht das Gleiche; Ungleiche kriegen nichts Ungleiches
- Einsatz von Testimonials; und zwar nicht nur von den immer gleichen Gesichtern, die erwartungsgemäß für die Veränderung stehen, sondern von solchen, die sogar auch dafür sind
- Trigger-Anfälligkeit bei Einstellung und Beförderung zumindest implizit mitbedenken
- Unsinn und Maßlosigkeit klar in Schranken verweisen; Widerspruch zu einäugigen Vorstellungen und zu libertären Ego-Fantasien; Verweis auf die soziale Bedingtheit individueller Freiheit, gerade in Organisationen
- Rückmeldung und Verwarnung bei organisationsschädlichem Over-Triggerring; Trennung bei unüberbrückbaren Differenzen
- (Soziale) Medien als Stimmungsmacher und Konflikthankeizer einhegen; bei ungünstigen Affektlagen möglichst rasches Positiv-Triggerring

Besonders erfolgswirksam ist die Kanalisierung der Triggerpunkte in etablierte Gremien (zum Beispiel Sozialpartnerschaft) und in interaktive Formate (zum Beispiel Townhall, Roundtable). Dort bietet das gesprochene Wort enorme Chancen. Aber auch immense Risiken, da es von der fachlichen wie menschlichen Akzeptanz von Führungskräften abhängt.

Stets geht es um adressatengerechtes Feintuning; dazu ein Beispiel: Ohne an den guten Gründen für gendersensible Sprache zu rütteln, ist es doch so, dass sich viele Menschen an ihr stören, weil sie als Symbol einer überzogenen Moderne gilt. Warum also pauschal gendern, ohne Rücksicht auf das jeweilige Publikum?

Solche sprachlichen und weitere Trigger sind Hinweise für persönliche Grenzen. In ohnehin stressigen Projekten muss die Belastung durch strapaziöse Trigger klein gehalten werden. Sonst zeigen Menschen ihre Möglichkeiten, sich zu wehren: Provokation, Opposition und Rebellion. Moralische Empörungswellen erzeugen dann ein Freund-Feind-Denken („Othering“). Mein Tipp: Den Mist von anderen nicht als Dung für die eigene ethische Überlegenheit verwerten. Sonst erntet man Empörung auf allen Seiten.

Fazit

Für Veränderungsprojekte bleibt das Stakeholder Management die Pflicht. Detriggering wird zur Kür für Change-Profis. Was einen selbst nicht nervt, kann für andere genau der Tropfen sein, der ihr Fass zum Überlaufen bringt. Unstrittig ist aber auch, dass Firmen bei geschäftsrelevanten Herausforderungen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einwirken müssen und dürfen.

Es gibt zwei Hebel: Erweckungsmanagement, um die Change Fatigue der Belegschaft mittels Detriggering bestmöglich in den Griff zu kriegen. Was nicht leicht fällt, besonders wenn das Leadership einen Achttausender ohne Sauerstoff, ohne Sherpas, ohne Seile besteigen will. Genauso wichtig ist daher das Erwartungsmanagement zu den Verantwortlichen. Denn viele Beschäftigte sind noch nicht so weit, wie das Topmanagement glaubt. Das erfordert mehr Zeit, mehr Budget und mehr Energie für die Transformation. ■■■



„Der Dienstleistungs-
gedanke
ist etwas
Positives“

Roland Hehn ist Personalvorstand der Schwarz Corporate Solutions, in der der Personalbereich nicht nur Outsourcing-Partner und Kompetenzzentrum für die Sparten der Schwarz Gruppe ist, sondern auch die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Personalstrategie koordiniert und über gemeinsame Prozesse Synergien heben möchte. Wie das in einer so dezentralen Gruppe gelingen kann, erläutert er im Interview.

Interview Matthias Haller, Fotos Anne-Sophie Stolz

Personalmagazin: Als Personalvorstand von Schwarz Corporate Solutions sind Sie gemeinsam mit fünf weiteren Personalvorständen der Sparten zuständig für die Personalarbeit der Unternehmen der Schwarz Gruppe. Klingt nach Kompetenzgerangel und langwierigen Entscheidungen.

Roland Hehn: Es ist erstmal ein Privileg und eine große Chance, in einer Gruppe mit vielen Top-Experten gemeinsam an Themen zu arbeiten. Damit das funktioniert, ist ein gemeinsames Ziel notwendig. Dieses Ziel ist in der von allen getragenen Personalstrategie verankert, die wir 2023 entwickelt, formuliert und verabschiedet haben. Darin haben wir auch vereinbart, uns eben nicht durch Kompetenzgerangel auseinanderdividieren zu lassen. Das

haben wir alle unterschrieben und stehen in der Pflicht, dafür einzustehen. Nach über zwei Jahren, die ich in der Schwarz Corporate Solutions bin, kann ich sagen, dass wir dies gut hinbekommen.

Die Personalstrategie entsteht also im Zusammenspiel zwischen Ihnen und den fünf weiteren Personalvorständen in den Unternehmen. Existieren da nicht gegenläufige Interessen?

Natürlich gibt es auch unterschiedliche Interessen, es handelt sich ja um unterschiedliche Unternehmen, Geschäftsmodelle und in einzelnen Themen unterschiedliche Reifegrade. Diese Herausforderung unterscheidet uns sicher nicht von einigen großen Konzernen aus dem Dax, die nicht als Gruppe organisiert sind.

Bedingt durch unsere Organisationsstruktur überlegen wir gemeinsam, in welchen Bereichen wir durch Kooperation unsere Expertise ausbauen, die Geschwindigkeit erhöhen oder Kosten sparen können. Ein Beispiel dafür ist sicher HR-IT, bei der viele Kernprozesse in allen Unternehmen gleich sind. Die zentrale Frage lautet immer: Was sind die Aufgaben, die einzigartig für jedes Geschäftsmodell sind, und welche können wir gemeinsam optimieren?

Schwarz Corporate Solutions hieß bis vor Kurzem noch Schwarz Dienstleistungen. Wie viel Gestaltungsanspruch darf ein Dienstleister haben?

Die Rolle eines Dienstleisters ist für mich nichts Negatives, von dem wir uns befreien müssten. Der Dienstleistungsgedanke ist

etwas Positives. Viele Aufgaben von HR sind Dienstleistungen, die reibungslos funktionieren müssen und damit das Business unterstützen. Dabei agieren wir im Auftrag für die verschiedenen Unternehmen der Gruppe sowohl als Outsourcing-Partner mit hoher Expertise, zum Beispiel für die Payroll, aber auch als Inputgeber und Gestalter mit verschiedenen Kompetenzcentern, die bei uns verortet sind, wie Talent Management oder HR-IT.

Also auch Gestaltungsanspruch?

Natürlich! Jeder sollte den Anspruch haben, Themen weiterzuentwickeln und für das jeweilige Unternehmen noch werthaltiger zu machen. Wichtig ist, dass es aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle auch unterschiedliche Anforderungen der Sparten gibt, wenn es um die Personalthemen geht. Deshalb sind wir im Personalbereich weitgehend dezentral organisiert und die Kollegen haben den Gestaltungsspielraum, wo es das Geschäftsmodell benötigt. Gleichzeitig wollen wir im Auftrag der Sparten über Schwarz Corporate Solutions

„Wir haben gemeinsame Werte entwickelt, die alle Sparten der Schwarz Gruppe teilen.“

Synergien heben und durch Expertise spartenübergreifende Themen maßgeblich mitgestalten.

Sie haben den Anspruch formuliert, die europaweit führende HR im Einzelhandel haben zu wollen. Welche Kennzahlen und Messgrößen sind für Sie da maßgeblich?

Die Unternehmen der Schwarz Gruppe bilden die führende Handelsgruppe in Europa. Da ist es nur logisch, dass wir einen dementsprechenden Anspruch definieren, der auch für die Personalarbeit gelten muss. Die Handlungsfelder dafür lassen sich relativ einfach definieren: alle Themen, die im Personalbereich angesiedelt sind. Am Ende des Tages sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter der entscheidende Faktor, um erfolgreich zu sein. Das gilt für Kollegen in der Filiale genauso wie für Vorstände. Unsere Mitarbeitenden stellen einen Wettbewerbsvorteil dar. Es ist nicht sinnvoll, eine schöne Arbeitgebermarke aufzubauen, wenn wir nicht auch in allen anderen Handlungsfeldern von HR gut sind. Das



Roland Hehn ist Personalvorstand der Schwarz Corporate Solutions KG, die ganzheitliche Lösungen für alle Unternehmen der Schwarz Gruppe entwickelt. Zu den Unternehmen der Schwarz Gruppe gehören fünf selbstständige Sparten: die beiden Handelsgruppen Lidl und Kaufland, die Schwarz Produktion, die Umweltsparte Prezero, sowie die IT- und Digitalsparte Schwarz Digits.

beginnt beim Recruiting, geht über die Arbeitsbedingungen und Führung bis hin zur Vergütung. Wir wollen die Menschen nicht nur gewinnen, sondern sie langfristig motiviert halten und an uns binden. Das geht nur über eine ganzheitliche Betrachtung. Interne Befragungen, Benchmarks oder auch externe Bewertungen werden uns dann zeigen, ob wir Ende 2026 unser Ziel erreicht haben. Ich bin da sehr zuversichtlich.

Es geht Ihnen also nicht nur um administrative Exzellenz, Sie wollen sich bei Themen wie Unternehmenskultur und Führung mit Branchenvorreitern wie beispielsweise dem Online-Händler Otto messen?

Ja, absolut. Gerade Führung und Kultur sind dabei zentrale Themen, an denen wir arbeiten. So haben wir für die Unternehmen der Schwarz Gruppe zum Beispiel gemeinsame Werte definiert, die alle Sparten teilen, gestalten, entwickeln und leben. Das bedeutet aber nicht, dass alle Sparten gleich wären. Natürlich haben sie eine eigene Identität und auch ergänzende Eigenschaften, aber auf der gemeinsamen Basis unserer Werte. Vielfalt ist auch hier eine Stärke, die durch ein stabiles gemeinsames Fundament noch stärker wird.

Auch bei den Arbeitgebermarken lassen Sie bewusst Unterschiede zu.

Für uns ist es elementar und sehr sinnvoll, dass die jeweiligen Unternehmen der Gruppe auch als Arbeitgebermarken ihren eigenen Auftritt haben. Die Besonderheit jedes Geschäftsmodells spiegelt sich auch in der Arbeitgebermarke wider, sodass auch unterschiedliche, zum Geschäftsmodell passende Zielgruppen angesprochen werden. Die Arbeitgebermarke ist immer eng mit der jeweiligen Marke verbunden. Die Marken, die in der Regel auch der Arbeitgeber sind, haben einen hohen Identifikationswert für unsere Mitarbeitenden und sind damit zum Beispiel auch ein wichtiger Retention-Faktor. Wir unterstützen das indirekt, indem wir beispielsweise die IT-Systeme so gestalten, dass die Mitarbeitenden immer das Gefühl haben, sich in ihrem Markenuniversum zu bewegen. Das stärkt die Verbundenheit zum jeweiligen Unternehmen. Wir koordinieren aber auch bei Messen oder im Ausbildungsmarketing.

Also bietet Ihnen die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen die Möglichkeit, Personal einzusparen und Kosten zu senken?

Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen bieten für uns und viele andere Unternehmen auch eine große Chance. In der Öffentlichkeit wird das zu oft negativ diskutiert. Die Lesart lautet dann: Es werden Jobs gestrichen. Ich sehe es umgekehrt. Wir haben schon jetzt in einigen Bereichen einen Fach- und Arbeitskräftemangel, der sich in den nächsten Jahren sogar noch verschärfen wird. Eine Möglichkeit damit umzugehen ist, dieselbe Arbeit künftig anders zu organisieren und sie mit weniger Personal zu schaffen. Die Digitalisierung bietet uns also eine riesige Chance, den schwierigen Arbeitsmarkt ein Stückweit auszugleichen.

Sie gelten in Fachkreisen als ein überzeugter Digitalisierer in HR. Wie groß ist in einer dezentralen HR-Organisation Ihr Einfluss auf die IT-Landschaft in den Unternehmen?

Die Grundsätze der HR-IT verantworten im Auftrag der Unternehmen die Schwarz Digits und die Schwarz Corporate Solutions. Ziel ist es, durch standardisierte Prozesse Synergien zu nutzen und Effizienzen zu heben. Gleichzeitig müssen wir die Besonderheiten der unterschiedlichen Sparten und ihrer Geschäftsmodelle berücksichtigen. Und natürlich unterscheiden sich die Verantwortlichen, und Budgets sind ebenfalls dezentral. Das heißt aber nicht, dass wir andere Prozesse, Tools oder eine andere Systematik brauchen. Wir setzen auf SAP SuccessFactors, das uns Best Practices liefert, von denen wir nur in Ausnahmefällen abweichen. Wir müssen aber realistisch sein: eine komplett einheitliche Softwarelandschaft für alle fünf Sparten wird es nicht geben. Denn damit würden wir dort Potenziale verschenken, wo Speziallösungen bessere Ergebnisse für die einzelnen Unternehmen erzielen. Daher geht es auch immer in die dezentrale Verantwortung, wenn wir spartenindividuelle Konzepte brauchen.

Sie betonen die Bedeutung von Unternehmenskultur bei den Unternehmen der Schwarz Gruppe. Ihr Firmengründer hat während der Pandemie einmal sinngemäß gesagt, dass Beschäftigte im Einzelhandel für einen Euro mehr

in der Stunde den Job wechseln würden. Ist das Lohnniveau wichtiger als das Arbeitsklima?

Alle Unternehmen sehen in den unteren Lohngruppen eine höhere Lohnsensitivität. Die gestiegene Nachfrage nach Arbeitskräften lässt auch einen Wechsel für ein etwas höheres Gehalt recht einfach zu. Das ist nichts Außergewöhnliches. Klar ist aber auch, dass wir bei Kaufland, Lidl und den anderen Sparten gut bezahlen. In einigen Unternehmen, wie bei Lidl, haben wir auch einen internen Mindestlohn, der deutlich über dem gesetzlichen und tariflichen Mindestlohn liegt. Außerdem sind wir in allen Sparten tarifgebunden.

Nach langen und ergebnislosen Tarifverhandlungen Anfang 2024 haben Sie sich zu einer einseitigen, freiwilligen Tarifierhöhung entschieden. Ist das ein Eingeständnis, dass Ihre Löhne nicht mehr wettbewerbsfähig waren?

Nein. In den Tarifverhandlungen gab es von Anfang an sehr unterschiedliche Vorstellungen. Wir kommen aus einem Jahr, in dem die Umsätze auch inflationsbedingt gestiegen sind, aber die Preise und Kosten sind genauso gestiegen. Letztere haben wir allerdings nicht in vollem Umfang an unsere Kunden weitergegeben. Gleichzeitig spüren unsere Mitarbeitenden, dass ihr Leben teurer wird. Sie erwarten ein gutes Gehalt, das wir ihnen auch bieten wollen. Die vorgezogene Tarifierhöhung war ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden und ein Signal, dass die Tarifverhandlungen nicht auf ihrem Rücken ausgetragen werden. So haben sie direkt mehr Geld in der Tasche.

Trotzdem ist die Mitarbeiterfluktuation im Einzelhandel erfahrungsgemäß hoch.

Auch im Einzelhandel, einer Branche, in der die Fluktuation sicherlich höher ist als in manch anderen Branchen, ist es von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich. Die Messlatte ist der Markt. Und da schneiden wir meist besser ab als der Durchschnitt. Abgesehen von den Zahlen, müssen wir auf die Ursachen der Fluktuation schauen. Wenn jemand bei uns im Einzelhandel jobbt, um sein Studium zu finanzieren, ist klar, diese Person bleibt nicht langfristig. Dann gibt es andere Personen, die bei uns anfangen und

nach ein paar Monaten feststellen, dass sie doch lieber etwas anderes arbeiten möchten. Das alles erhöht die Fluktuationsrate, lässt aber nicht zwangsläufig Rückschlüsse auf etwa das Arbeitsklima, die Arbeitsbedingungen oder das Gehalt zu. Wichtig ist für uns deshalb immer, die richtige Referenzgröße zu finden. Nur dann hat die Fluktuationsrate eine Aussagekraft und gibt uns Hinweise, wo wir ansetzen müssen.

Befragen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig?

Ja. Gerade sind wir dabei, das Feedback zu Führungskräften auszuweiten. Wir haben weltweit über 60.000 Führungskräfte – und alle sollen die Chance erhalten,

Feedback von ihren Mitarbeitenden zu erhalten. Zusammengerechnet geht es also um circa 575.000 Menschen, die Feedback geben und nehmen sollen. Das ist vermutlich das größte Projekt zu diesem Thema, das wir je hatten. Für unsere Führungskräfte bietet es eine echte Chance, sich in ihrer Rolle weiterzuentwickeln.

Ist die Teilnahme am Führungskräfte-Feedback verpflichtend?

Nein, sie ist freiwillig und natürlich anonym. Zum einen sehen wir dies als Teil unserer Unternehmenskultur, Feedback zu geben und auch offen für Rückmeldung zu sein. Zum anderen hat die Freiwilligkeit auch einen rechtlichen Hintergrund.

Haben Sie da nicht die Sorge, dass diejenigen, die keine Lust auf Veränderung haben, einfach die Teilnahme verweigern?

Das ist sicher immer möglich, aber das sehe ich nicht als grundsätzliches Problem. Ich glaube eher, dass neben der schon vorhandenen Bereitschaft sogar eine positive Dynamik entsteht, die zur Teilnahme motiviert, denn die positiven Aspekte des Führungskräfte-Feedbacks überzeugen einen Großteil der Mitarbeiter. Die meisten Führungskräfte, die ich bisher in den Unternehmen der Schwarz Gruppe kennengelernt habe, sehen es als Chance, blinde Flecken aufzudecken und sich selbst weiterzuentwickeln. Schon in der Pilotphase konnten wir eine Teilnahmequote von deutlich über 80 Prozent erreichen. Berücksichtigt man Führungskräfte, die zu kurz auf der Position sind, um teilzunehmen, oder die aus anderen Gründen nicht teilnehmen können, so haben wir eine sehr weitgehende Teilnahme.

Im Einzelhandel ist es nicht unüblich, dass ein Marktleiter mitunter für einhundert Beschäftigte verantwortlich ist. Ist bei einer solchen Führungsspanne überhaupt ein qualifiziertes Feedback möglich?

Diese Konstellationen gibt es bei uns nicht. Bei den Handelssparten Lidl und Kaufland werden neben den Filial- und Hausleitern, auch zum Beispiel Stellvertreter oder Warenbereichsleiter eingesetzt, um die Führungsspannen deutlich geringer zu halten. Uns ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden eine direkte Füh-

rungskraft haben, die sie persönlich ansprechen können. In anderen Bereichen wie der Verwaltung sind die Führungsspannen ohnehin schon geringer.

Die Sparte Schwarz Digits bietet den Unternehmen der Schwarz Gruppe, aber auch externen Kunden IT-Dienstleistungen in den Bereichen Cybersicherheit, Cloud und Künstliche Intelligenz. Welche Personalthemen stehen dort auf der Agenda?

Wir beschäftigen uns intensiv mit den Potenzialen und Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz (KI) auf die Arbeitswelt. Unsere Führungskräfte können zum Beispiel schon heute relativ einfach einen Workshop inklusive Methodenmix und Anleitungen für die Teilnehmenden mithilfe einer KI konzipieren. Dadurch lassen sich auch transaktionale oder einfache Tätigkeiten rationalisieren. Häufig sind das Aufgaben, die junge, qualifizierte Mitarbeiter zu Beginn ihres Berufslebens übernommen haben. Das stellt uns vor die Frage: Was werden diese Mitarbeitenden künftig tun? Welche neuen Tätigkeiten gibt es für Berufseinsteiger? Wie müssen Stellenprofile konzipiert sein?

Fällt künftig die Phase, in der junge Menschen durch Zuarbeiten Expertise aufbauen, einfach weg?

Die Lernphase bleibt essenziell. Aber wir müssen sehen, auf welche Art wir junge Menschen künftig an Themen und Aufgaben in den Unternehmen heranzuführen können – und zwar indem wir die Möglichkeiten, die KI uns bietet, nutzen.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Wir wollen den Einstieg in verschiedene Jobs noch breiter machen und zum Beispiel stärker mit Traineeprogrammen arbeiten. Das Ziel ist es, durch den Wechsel zwischen Fachbereichen den Erfahrungsaufbau und Wissensaufbau zu ermöglichen. Das schafft flexible Einsatzmöglichkeiten. Sich hinzusetzen und „on the job“ etwas zu tun, was auf Dauer auch eine KI kann, wird nicht mehr funktionieren. ■■■

MATTHIAS HALLER ist Chefredakteur des Personalmagazins und interviewt regelmäßig Personalvorstände und CHROs zu ihrer Personalstrategie.

„Wir sind dezentral organisiert, um dort, wo es nötig ist, Gestaltungsspielraum zu ermöglichen.“

III. HR Management



Deskless Worker im Blick



Wenn die Beschäftigten an der Basis kündigen

Die Beschäftigten, die im direkten Kundenkontakt stehen, werden in vielen Unternehmen immer noch übersehen. Dabei machen die Frontline oder Deskless Workers oft sogar die Mehrheit der Belegschaft aus. Aber die Fluktuation ist hoch. Mehr als jeder Zweite in der Baubranche, Hotellerie, Produktion und Logistik hat im vergangenen Jahr den Job gewechselt, so der „Frontline Workforce Insights“ Report von Beekeeper. In der Gastronomie waren es sogar 68 Prozent. Der Hauptgrund liegt nicht nur in der Bezahlung, sondern auch in den Arbeitsbedingungen: Die Deskless Workforce wünscht sich einen arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsplatz, bessere ausgestattete Schichten, um Überarbeitung und Burnout zu vermeiden, und Wertschätzung von guter Arbeit. Und sie will

Technikunterstützung, um die täglichen Abläufe einfacher zu gestalten und sich im Job weiterzuentwickeln.

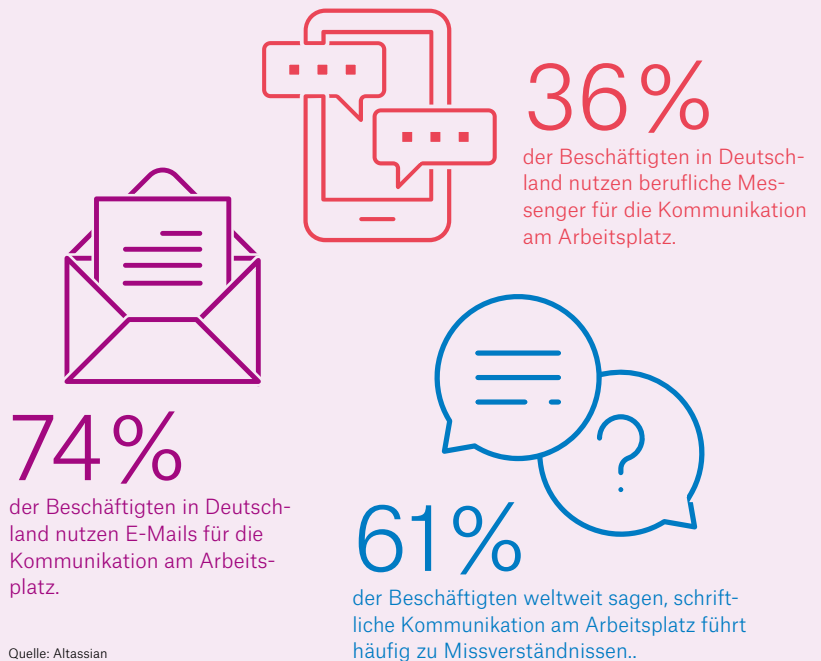
Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen zwei weitere Studien. Eine Umfrage der Inform GmbH und der RWTH Aachen unter 500 Beschäftigten aus der Produktion brachte schlechte Bezahlung, mangelnde Wertschätzung sowie stressige Arbeitsbedingungen als Hauptgründe für Kündigungsabsichten zutage. Laut des „State of the Frontline Workforce 2024“ von Quinyx erleben 76 Prozent der Deskless Workforce arbeitsbedingten Stress, was häufig zu Burnout, Schlafstörungen und Motivationsverlust führt. Nach dieser Studie sind die Kündigungsabsichten im Vergleich zu 2022 um 20 Prozent angestiegen. Wie der Report zeigt, hat die Deskless Workforce zu

Zukunftstechnologien eine klare Meinung: Mehr als die Hälfte findet, dass KI, QR-Codes, Selbstbedienungsterminals oder Roboter ihre Arbeit positiv beeinflussen werden. Die meisten erwarten Qualitäts- und Effizienzverbesserungen. 34 Prozent der Befragten sagen aber auch, dass ihre Arbeitgeber nicht genug Technologie zur Verfügung stellen.

Mittlerweile gibt es zahlreiche Apps, die die Deskless Workforce besser einbinden und ihnen mehr Flexibilität bei der Arbeit ermöglichen. Vorteile der Apps sind direkte Kommunikationsmöglichkeiten und Dokumentenzugriffe, ohne dass ein PC benötigt wird. Die Mitarbeitenden sind alle über eine Plattform integriert und es entsteht keine „Schattenkommunikation“ über Messenger wie WhatsApp.

Sprachbarrieren abbauen

Datenauswertungen des HR-Startups Flowit haben ergeben, dass vor allem in der Gastronomie und Hotellerie die sprachlichen Barrieren ein Hauptproblem für die Mitarbeiterbindung darstellen. Oftmals wird weder Deutsch noch Englisch gesprochen. Das Startup, das eine Plattform für die Personalentwicklung und -bindung anbietet, hat auf Basis dieser Ergebnisse seine automatisierten Chatbots so geschult, dass sie in 40 Sprachen mit den Mitarbeitenden in Echtzeit kommunizieren können. Dadurch sinke das Stressempfinden der Beschäftigten enorm und die Fluktuation könne um 50 Prozent reduziert werden, so das Flowit-Team. Das Startup hat zudem herausgefunden, dass Mitarbeitergespräche, die den Fokus auf Entwicklungspotenziale anstelle von Defiziten legen, die Kündigungsabsichten um 70 Prozent reduzieren können. www.flowit.ai



Zwei Drittel

der Beschäftigten im DACH-Raum arbeiten nicht im White-Collar-Bereich, sondern in operativen Jobs im Handwerk, Bauwesen, in Industrie, Transport, Handel oder Logistik, in Gesundheit, Bildung und Sozialwesen.

Quelle: Hokify

Mehr Mitarbeiter-Apps mit Übersetzungsfunktion

„Frapp“ heißt die App der Inform GmbH, die rund 3.000 Blue-Collar-User zählt. Sie hilft ihnen, Arbeitszeiten flexibel mitzubestimmen, interne Prozesse zu vereinfachen und besser zu kommunizieren. Neu in der Entwicklung ist eine Instant-Translation-Funktion, die ihnen ermöglicht, in ihrer jeweiligen Sprache zu kommunizieren. <https://frapp.digital>

Beekeeper richtet sich an Mitarbeitende in operativen Teams. Mit der Mitarbeiter-App können Arbeitgeber Schichtpläne, Vorlagen, Sicherheitschecklisten, Gehaltsabrechnungen und weitere Ressourcen für den Alltag bereitstellen. Die App unterstützt die interne Kommunikation, indem Inhalte in über 100 Sprachen übersetzt werden. www.beekeeper.io

Die „Flip-App“ wird nach eigenen Angaben von 97 Prozent der Beschäftigten eines Kundenunternehmens täglich genutzt. Die App ermöglicht Zugriff auf aktuelle Informationen und die benötigten Tools und bietet Gruppenfunktionen wie Team-Chats. Auch diese App bietet Live-Übersetzungen, um Sprachbarrieren zu überwinden. www.getflip.com

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Selma Fehrmann: *Happiness at work*. Haufe, 2024, 39,99 Euro.



Was ist der wichtigste Satz/außergewöhnlichste Gedanke in Ihrem Buch?

„Das Leben ist zu kurz, um bei der Arbeit unglücklich zu sein.“

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Während meiner Laufbahn als Organisationspsychologin in verschiedenen Ländern habe ich erkannt, wie entscheidend das Glück der Mitarbeitenden für den Erfolg eines Unternehmens ist. Als Niederländerin in Deutschland bemerkte ich schnell, dass das Konzept des Arbeitsglücks in vielen Unternehmen noch nicht strategisch gefördert wird.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es geht darum, was Arbeitsglück ist, welche Vorteile Unternehmen durch glückliche Mitarbeitende haben und warum der Fokus auf

Mitarbeiterglück und mentale Gesundheit gerade jetzt wichtig ist. Die fünf evidenzbasierten Faktoren für Arbeitsglück werden mit bewährten Praktiken und Methoden vorgestellt, um den Unternehmenserfolg und die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu steigern.

Wie lange haben Sie am Buch geschrieben?

Das Schreiben dieses Buches war seit 2015 – als ich eng mit dem Ministry for Happiness and Wellbeing in Dubai zusammenarbeitete – mein persönliches Ziel. Als ich Jahre später in Deutschland feststellte, dass Arbeitsglück hier noch kaum ein Thema ist, entschied ich, das Buch auf Deutsch zu schreiben.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Arbeitsglück – Der Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Es gibt wenige deutschsprachige Bücher, die das Thema aus wissenschaftlicher Perspektive behandeln oder als Teilbereich von Lebensglück betrachten.



SELMA FEHRMANN ist Organisationspsychologin und verfügt über langjährige internationale HR-Erfahrung. Sie ist Gründerin der Unternehmensberatung Floritive.



Die Arbeitsinhalte und -bedingungen beeinflussen nicht nur die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit, sondern auch die psychischen und physischen Belastungen von Beschäftigten. Welche Stellschrauben es gibt, diese besser zu gestalten, beleuchtet dieses Buch ausführlich und praxisnah. Die Maßnahmen reichen von Job Rotation und Qualitätszirkeln bis zu Job Sharing und Job Splitting, von Elterninitiativen bis zu altersgemischten Teams.

Uta Kirschten: *Personalmanagement: Gezielte Maßnahmen zur langfristigen Personalbindung*. UVK, 2024, 19,90 Euro.



In Zeiten Social Media, Fake News und Informationsbubbles wird es immer schwieriger, Fakten von Propaganda zu unterscheiden, einzuordnen, ob eine Quelle seriös ist oder nicht. Was ist wahr, was ist falsch? Wie erkennen wir, dass wir einer Manipulation unterliegen? Wie können wir sicher sein, dass das stimmt, was wir zu wissen glauben? Dieses Buch vermittelt Medien- und Informationskompetenz und zeigt, wie wir uns eine fundierte Meinung bilden. Thilo Baum: *Immun gegen Unsinn. Wie wir uns eine fundierte Meinung bilden*. Gabal, 2024, 19,90 Euro.



Brigitte Hirl-Höfer, die Gründerin von Fresh HR Minds, entwickelt maßgeschneiderte Lerngruppen für HR-Expertinnen und -Experten.

Startup Corner

Startup des Monats: Fresh HR Minds

Wer seid ihr und was macht ihr?

Vor zwei Jahren haben wir Fresh HR Minds gegründet, um HR-Expertinnen, HR-Experten und HR-Führungskräfte auf Lernreisen zu vernetzen und den Austausch von Ideen und frischen Impulsen zu fördern. Kern unseres Businessmodells ist eine modulare Serie von Lernreisen, die wir zu verschiedenen Fokusthemen und Zielgruppen anbieten. Herzstück jeder Lernreise sind inhaltliche Beiträge und Impulse durch unsere Partnerinnen und Partner als Einstieg in den interaktiven Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden. Unser Team bringt ein breites Spektrum an

Expertise und Praxiserfahrung von fortschrittlichen Arbeitgebern mit. Ich selbst habe bei Microsoft als Mitglied der Geschäftsleitung mehrere führende HR-Rollen ausgefüllt.

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

HR-Abteilungen sind oft im operativen Tagesgeschäft gefangen und haben wenig Zeit für strategische Projekte. Es fehlen Sparringspartner für offene Diskussionen und neue Perspektiven. Unser Netzwerk ermöglicht eine optimale Umsetzung der Projekte. Wir sind von der kollektiven Kraft überzeugt und fördern den Austausch und das gemeinsame Lernen unter Peers. In kleinen Gruppen und vertrauensvollem Umfeld bearbeiten wir individuelle Herausforderungen. Ein zusätzliches Beratungskontingent ergänzt die Lernreisen und ermöglicht es, spezifische Fragestellungen zu vertiefen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unsere Vision ist ein dynamisches Lernnetzwerk für verschiedene Zielgruppen, das den Teilnehmenden ermöglicht, Erfahrungen und Best Practices für Innovationsprojekte auf Augenhöhe zu diskutieren und zielgerichtet in ihren Unternehmen zu implementieren. Vor zwei Jahren starteten wir mit der Zielgruppe „Head of People“ in KMUs. Seit Juni bieten wir Lernreisen zum Thema „KI in HR“ an, da wir überzeugt sind, dass KI im HR-Bereich ein großes Potenzial bietet. 2025 starten wir zwei neue Lernreisen: Eine für Recruiting, geleitet von der Recruiting-Expertin Julia Tammeveski, und eine für „Head of People“ in größeren, mittelständischen Unternehmen, moderiert von Frank Kohl-Boas (zuletzt CHRO der Zeit) und mir. Mittelfristig werden wir weitere Fokusthemen anbieten.

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

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



b | r | z

BRZ-HR
 geprüft nach IDW PS 880

Telefon: 0421 / 20152-0
 E-Mail: vertrieb@brz.ag
 Web: www.brz.ag

Wenn Macht toxisch wird

Jeder Akt der Toxizität ist im Kern ein Akt der Machtausübung. Doch warum verfallen Menschen in Machtpositionen so leicht der Versuchung der Toxizität? Und wie können toxische Dynamiken überwunden werden? Diesen Fragen geht Emre Çelik, führender Experte im Bereich Arbeitsplatzermittlung, in seinem Buch „Unausgesprochene Wahrheiten“ nach. Ein Auszug.

Von Emre Çelik

● In den Korridoren der Unternehmen, wo Ambitionen auf Hierarchien treffen, entfaltet sich ein subtiles Schauspiel der Macht. Hier, in den Zwischenräumen menschlicher Interaktion, gedeiht oft unbemerkt die giftige Blüte der Toxizität. Doch warum ist es gerade die Macht, die den Nährboden für toxisches Verhalten bereitet?

Die Antwort liegt in der Natur der Macht selbst. Macht, in ihrer reinsten Form, ist die Fähigkeit, die Realität zu gestalten – sowohl die eigene als auch die anderer. In Unternehmen manifestiert sich diese Fähigkeit in der Kontrolle über Ressourcen, Entscheidungen und letztlich über das Schicksal anderer Menschen. Es ist diese Kontrolle, die den Keim der Toxizität in sich trägt.

Toxizität ist selten ein Zufall

Toxizität in Unternehmen ist selten ein Zufall.¹ Sie ist vielmehr das Ergebnis einer bewussten oder unbewussten Machtaus-

übung, die die Grenzen des Ethischen und Moralischen überschreitet. Wenn Macht nicht mehr als Instrument des gemeinsamen Wachstums, sondern als Mittel zur Selbsterhöhung oder zur Unterdrückung anderer genutzt wird, entsteht ein Klima der Angst, des Misstrauens und der Manipulation.

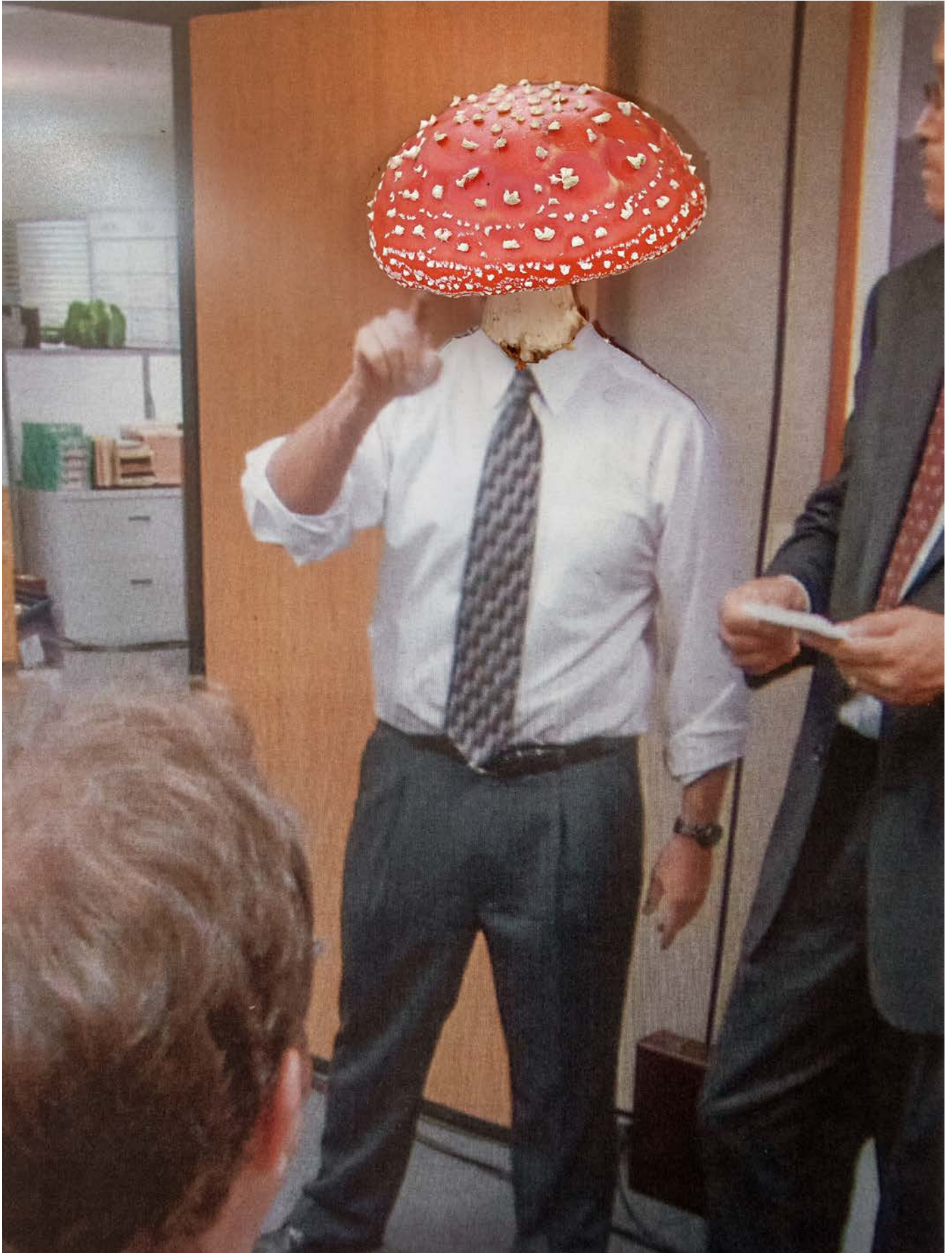
Die unausgesprochene Wahrheit ist: Jeder Akt der Toxizität ist im Kern ein Akt der Machtausübung. Sei es die Chefin, die ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch ständige Kritik kleinhält, oder der Kollege, der durch Gerüchte und Intrigen die Karrieren anderer sabotiert – stets geht es darum, die eigene Position zu stärken, indem man andere schwächt. Doch warum verfallen Menschen in Machtpositionen so leicht der Versuchung der Toxizität? Nietzsche sprach vom „Willen

zur Macht“ (grundlegende menschliche Motivation, Einfluss und Kontrolle über die eigene Umwelt und über andere auszuüben) als treibende Kraft menschlichen Handelns. In Unternehmen kann dieser Wille pervertiert werden, wenn er nicht durch ethische Prinzipien und emotionale Intelligenz gezügelt wird. Die Illusion der Unantastbarkeit, die Macht oft mit sich bringt, kann zu einer gefährlichen Selbstüberschätzung führen, in der die Grenzen zwischen Führung und Tyrannei verschwimmen.

Unausgesprochene Wahrheiten

Um den Weg zu einem fairen Arbeitsumfeld zu ebnen, müssen wir diese unausgesprochene Wahrheit ans Licht bringen. Wir müssen erkennen, dass wahre Macht nicht in der Unterdrückung, sondern in der Ermächtigung anderer liegt. Ein Unternehmen, das auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung aufbaut, schafft einen

¹ Vredenburgh, D./Brender, Y. (1998): The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. In: Journal of Business Ethics, 17, S. 1337–1347.



Raum, in dem Macht konstruktiv genutzt wird – zur Förderung von Innovation, Kreativität und gemeinsamem Wachstum.

Die Überwindung toxischer Machtstrukturen erfordert Mut. Den Mut, unbequeme Wahrheiten auszusprechen, den Status quo infrage zu stellen und für eine Kultur der Integrität einzustehen. Es erfordert eine kollektive Anstrengung, eine neue Ethik der Macht zu etablieren, in der Führung als Dienst am Gemeinwohl verstanden wird.

Der Weg zu einem fairen Arbeitsumfeld

Letztlich ist der Weg von einem toxischen zu einem fairen Arbeitsumfeld ein Weg der Bewusstwerdung. Es ist der Weg vom unreflektierten Machtmissbrauch zur bewussten, verantwortungsvollen Nutzung von Einfluss und Autorität. Nur wenn wir die intrinsische Verbindung zwischen Macht und Toxizität erkennen und aktiv dagegen angehen, können wir Unternehmen schaffen, die nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch menschlich erfüllend sind.

In diesem Streben nach einem faireren Arbeitsumfeld liegt vielleicht die größte unausgesprochene Wahrheit: Dass wir alle, unabhängig von unserer Position, die Macht haben, Veränderung zu bewirken. Es liegt an uns, diese Macht weise und zum Wohle aller einzusetzen.

Opfer oder Opferrolle?

Opfer oder Opferrolle: Diese Frage hallt wie ein Echo durch die Korridore unseres Selbstverständnisses. Sie ist mehr als eine simple Überlegung; sie ist ein Spiegel, in dem wir unsere tiefsten Ängste und verborgenen Hoffnungen erblicken. In meinem Fall war sie der ständige Begleiter auf einer Reise, die von Rückschlägen und scheinbar unüberwindbaren Hürden geprägt war.

Nach zwei abgebrochenen Ausbildungen und mit einer Mutter, deren Überarbeitung kaum noch Raum für familiäre Wärme ließ, schien das Schicksal eine besondere Vorliebe dafür entwickelt zu haben, mich zu prüfen. Jeder neue Morgen brachte die bange Frage mit sich: »Wieso immer ich?« Es war, als ob ich in einem Labyrinth gefangen wäre, während andere den direkten Weg zum Ausgang fanden.

Heutzutage verstehen wir unter einem Opfer jemanden, der durch äußere Umstände oder durch das Handeln anderer Leid erfährt. Es ist eine Person, die etwas verloren

oder erlitten hat, was sie nicht selbst verschuldet hat. Diese Definition beschreibt eine objektive Realität, eine Erfahrung, die unleugbar und oft schmerzlich ist.

Die Opferrolle hingegen ist ein subtilerer psychischer Zustand. Hier empfindet sich eine Person als hilflos und machtlos, verliert sich in Selbstmitleid und gibt die Kontrolle über ihr Leben scheinbar ab.² Diese Wahrnehmung kann unabhängig davon existieren, ob die Person tatsächlich Opfer von Ungerechtigkeit oder Misshandlung geworden ist. Es ist ein mentales Konstrukt, eine Linse, durch die die Welt betrachtet wird.

Die Versuchung, sich in der Opferrolle einzurichten, kann überwältigend sein. Sie bietet eine verführerische Erklärung für die Widrigkeiten des Lebens, eine Art tröstliches Schutzschild gegen die harte Realität. Doch dieses Schutzschild kann schnell zu einem Gefängnis werden, das uns von persönlichem Wachstum und Veränderung abhält.

Um zu verstehen, ob wir in einer Opferrolle gefangen sind oder tatsächlich Opfer der Umstände sind, müssen wir tiefer graben. Wir müssen die Wurzeln unserer Erfahrungen freilegen und kritisch hinterfragen, wie wir auf die Herausforderungen des Lebens reagieren.

Zunächst einmal ist es wichtig anzuerkennen, dass Leid real ist. Meine abgebrochenen Ausbildungen und die Abwesenheit meiner überarbeiteten Mutter waren keine Einbildung, sondern schmerzhaft realitäten. Diese Erfahrungen haben Spuren hinterlassen, haben meine Sicht auf die Welt und mich selbst geprägt. Sie kleinzureden, wäre eine Form der Selbstverleugnung.

Doch die entscheidende Frage ist: Wie gehen wir mit unseren Erfahrungen um? Sehen wir sie als endgültige Verurteilung oder als Herausforderungen, an denen wir wachsen können? Die Opferrolle verführt

² Seligman, M. E. P. (1975): Helplessness: On Depression, Development, and Death. Freeman, San Francisco.



Unausgesprochene Wahrheiten. Von toxischem Verhalten zu einem fairen Arbeitsumfeld.

Emre Çelik, Haufe 2024.

uns dazu, in der Passivität zu verharren, uns als hilflosen Spielball des Schicksals zu sehen. Sie flüstert uns zu: „Du kannst nichts dafür, du kannst nichts ändern.“

Aber ist das wirklich so? Betrachten wir meine Situation genauer. Ja, die abgebrochenen Ausbildungen waren Rückschläge. Doch in jedem Scheitern lag auch eine Lektion. Vielleicht waren diese Ausbildungen nicht der richtige Weg für mich. Vielleicht zeigte mir das Leben, dass meine Talente und Leidenschaften in eine andere Richtung weisen. Die Herausforderung besteht darin, diese Erfahrungen nicht als Endpunkt, sondern als Wegweiser zu betrachten.

Die Abwesenheit meiner Mutter, so schmerzhaft sie auch war, lehrte mich früh Selbstständigkeit und Empathie. Ich lernte, die Opfer zu verstehen, die andere bringen, und entwickelte ein tiefes Verständnis für die Komplexität des Lebens. Diese Erfahrungen, so hart sie auch waren, formten mich zu der Person, die ich heute bin.

Die Erkenntnis der eigenen Handlungsmacht

Der Weg aus der Opferrolle führt über die Erkenntnis unserer eigenen Handlungsmacht. Es geht darum zu verstehen, dass wir zwar nicht immer die Umstände kontrollieren können, aber stets die Wahl haben, wie wir darauf reagieren. Jeder Rückschlag bietet die Möglichkeit, neue Stärken zu entdecken, neue Wege zu finden.

Dies bedeutet nicht, dass wir die Schuld für alles Negative in unserem Leben auf uns nehmen sollten. Es gibt reale Opfer von Umständen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen. Diskriminierung, systemische Ungerechtigkeit, Naturkatastrophen – diese Dinge geschehen, ohne dass wir sie uns ausgesucht haben. Doch selbst in diesen Situationen haben wir die Wahl, wie wir damit umgehen, wie wir uns positionieren und welche Schritte wir unternehmen, um unsere Situation zu verbessern.

Der Schlüssel liegt in der Differenzierung. Es ist wichtig, die Realität unserer Erfahrungen anzuerkennen, ohne in ihnen gefangen zu bleiben. Wir müssen lernen, zwischen den Dingen zu unterscheiden, die wir ändern können, und jenen, die außerhalb unserer Kontrolle liegen. Diese Unterscheidung ermöglicht es uns, unsere Energie und unsere Ressourcen auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen wir tatsächlich etwas bewirken können. Dieser

Spagat zwischen Anerkennung des Opferseins und Ablehnung der Opferrolle ist eine der größten Herausforderungen, der wir uns stellen müssen.

Die Philosophie des Existenzialismus lehrt uns, dass wir zur Freiheit verdammt sind. In jedem Moment haben wir die Wahl, wie wir auf unsere Umstände reagieren. Diese Freiheit ist zugleich Geschenk und Bürde. Sie ermöglicht uns, aus der Opferrolle auszubrechen, verlangt aber auch, dass wir die volle Verantwortung für unser Leben übernehmen.

Zwischen Anerkennung und Handlung

Doch diese Verantwortung darf nicht mit Schuld verwechselt werden. Es geht nicht darum, uns selbst für die toxischen Umstände verantwortlich zu machen, sondern darum, die Verantwortung für unsere Reaktion darauf zu übernehmen. Es ist der Unterschied zwischen „Es ist meine Schuld, dass mir das passiert ist“ und „Es liegt in meiner Macht, darauf zu reagieren“.

In diesem Spannungsfeld zwischen Anerkennung und Handlung liegt der Schlüssel zur Überwindung toxischer Dynamiken. Es erfordert von uns eine fast paradoxe Haltung: Wir müssen gleichzeitig weich genug sein, um unser Leid anzuerkennen, und stark genug, um darüber hinauszuwachsen.

Diese Reise der Selbsterkenntnis und Selbstermächtigung ist nicht linear. Sie gleicht eher einer Spirale, in der wir immer wieder ähnliche Themen auf neuen Ebenen bearbeiten. Jede Runde bringt uns tiefer zu unserem wahren Selbst und weiter weg von den toxischen Narrativen, die uns gefangen halten wollen.

Selbsterkenntnis als Schlüssel zur Überwindung toxischer Dynamiken

Letztendlich geht es darum, eine neue Art des Seins in der Welt zu kultivieren. Eine, die weder in Selbstmitleid versinkt noch die Realität leugnet. Es ist ein Weg der Mitte, der Achtsamkeit und des bewussten Handelns. Auf diesem Weg lernen wir, die toxischen Einflüsse in unserem Leben zu erkennen, ohne uns von ihnen definieren zu lassen. In dieser bewussten Haltung liegt die wahre Befreiung. Sie ermöglicht uns, die Opfererfahrung als Teil

Wir können zwar nicht immer die Umstände kontrollieren, wir haben aber stets die Wahl, wie wir darauf reagieren.

unserer Geschichte zu akzeptieren, ohne in der Opferrolle gefangen zu bleiben.

So navigieren wir auf dem schmalen Grat zwischen Opfersein und Opferrolle, immer im Bewusstsein unserer Verletzlichkeit und unserer Kraft. In dieser Balance finden wir nicht nur Heilung, sondern auch die Fähigkeit, anderen auf ihrem Weg beizustehen. Denn indem wir lernen, uns selbst aus toxischen Dynamiken zu befreien, werden wir zu Leuchttürmen für jene, die noch im Nebel der Unsicherheit wandeln.

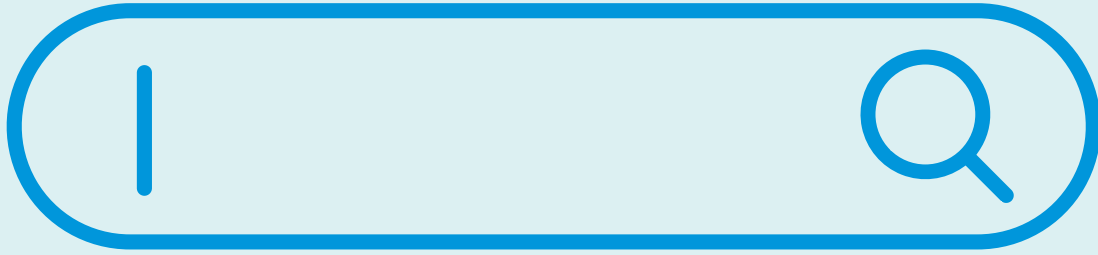
Mein eigener Weg führte mich zu der Erkenntnis, dass meine vermeintlichen Schwächen in Wahrheit Stärken sein können. Die Erfahrungen des Scheiterns und der Einsamkeit haben mich empathischer, resilienter und kreativer gemacht. Sie haben mir eine Perspektive gegeben, die ich sonst vielleicht nie erlangt hätte.

Die Frage „Bin ich ein Opfer oder befinde ich mich in einer Opferrolle?“ ist letztlich eine Aufforderung zur Selbstreflexion und zum Handeln. Sie lädt uns ein, unsere Narrative zu hinterfragen und neu zu schreiben. Statt uns als passive Empfänger des Schicksals zu sehen, können wir uns als aktive Gestalter unserer Lebensgeschichte begreifen. Dies ist kein einfacher Prozess. Er erfordert Mut, Ehrlichkeit und oft auch die Bereitschaft, schmerzhaft Wahrheiten anzuerkennen. Doch in dieser Auseinandersetzung liegt der Schlüssel zu persönlichem Wachstum und Veränderung.

Meine Geschichte, geprägt von Rückschlägen und Herausforderungen, ist nicht das Ende meiner Reise, sondern ihr Anfang. Jeder abgebrochene Weg hat mich näher zu meinem wahren Ich gebracht. Jede Erfahrung der Einsamkeit hat mich gelehrt, tiefer zu fühlen und stärker zu sein.

In der Erkenntnis, dass wir sowohl Opfer als auch Gestalter unseres Schicksals sein können, liegt eine befreiende Kraft. Sie ermöglicht es uns, mit Mitgefühl auf unsere Vergangenheit zu blicken und mit Hoffnung in die Zukunft zu schauen. Sie lädt uns ein, unsere Geschichte neu zu schreiben – nicht als passive Empfänger des Schicksals, sondern als mutige Protagonisten unseres eigenen Lebens. ■

EMRE ÇELİK arbeitet als HR-Experte bei Google Deepmind. Zuvor war er in verschiedenen Positionen bei Unternehmen wie Telefonica, Adobe und Google im Bereich Arbeitsplatzermittlung tätig.



Kurz gegoogelt ist halb rekrutiert?

Hand aufs Herz: Haben Sie schon einmal nach persönlichen Daten von Bewerberinnen und Bewerbern im Internet gesucht? Wie häufig das sogenannte „Cybervetting“ Teil der Rekrutierungspraxis in Unternehmen ist und wie relevant die zusammengetragenen Fakten für die Personalauswahl sind, deckt eine Studie auf.

Von Uwe Peter Kanning und Maja Dahmke

● Ein immer größerer Anteil der Bevölkerung hinterlässt für jedermann sichtbare Spuren im Internet. Da ist es leicht nachvollziehbar, dass viele Arbeitgeber im Zuge der Personalauswahl entsprechende Daten zum Beispiel aus sozialen Netzwerken auch nutzen wollen. Die Bandbreite möglicher Informationen, die sich über Bewerberinnen und Bewerber im Internet finden lassen, ist sehr groß. Sie reicht von allgemeinen demografischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Bildung, berufliche Stationen) über private Inhalte (Freizeitaktivitäten, Interessengebiete, Freundeskreis, Fotos) bis hin zu Metadaten, die geradezu beliebig gedeutet werden können (Fehlen von Einträgen in großen sozialen Netzwerken, Wahl bestimmter Netzwerke, Länge von Texten, sprachlicher Ausdruck, Tippfehler). Im Gegensatz zu Bewerbungsunterlagen handelt es sich hierbei um Informationen, die von den Betroffenen nicht explizit zum Zwecke der Personalauswahl freigegeben werden. Zu unterscheiden ist dabei zwischen berufsbezogenen und privaten sozialen Netzwerken. Erstere (LinkedIn, Xing) dienen explizit der berufsbezogenen Selbstdarstellung und Vernetzung, Letztere (Facebook, Instagram) sind Bestandteil der Kommunikation im Freundes- und Bekanntenkreis. Erste Studien deuten darauf hin, dass Bewerberinnen und Bewerber die Nutzung berufsbezogener Netzwerke zum Zwecke der Personalauswahl gutheißen, eine

Nutzung privater Netzwerke jedoch eher ablehnend gegenüberstehen. Kontrollieren können sie die Aktivität der Arbeitgeber in diesem Feld allerdings kaum, woraus sich ein ethisches Problem ergibt, das noch auf eine Lösung wartet.

Praxis des Cybervetting bisher im Verborgenen

Jenseits dieser Problematik stellt sich die Frage, wie valide die Sichtung von Internetdaten zum Zwecke der Personalauswahl ist. Bislang liegen hierzu nur wenige Studien vor. Sie deuten entweder auf eine nur geringe oder aber vollständig fehlende Validität hin. Grundsätzlich lässt sich aus der Forschung zur Personalauswahl ableiten, dass Cybervetting am ehesten dann verwertbare Aussagen liefert, wenn gezielt nur solche Informationen in die Bewertung einfließen, die einen Bezug zu den Anforderungen der fraglichen Stelle haben, bei allen Bewerberinnen und Bewerbern vorliegen und immer in gleicher Weise gedeutet werden. Zu befürchten ist, dass dies meist nicht der Fall sein wird. Vergleichbar zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder dem klassischen Vorstellungsgespräch, dürften viele Arbeitgeber selektiv unterschiedliche Informationen über einzelne Bewerberinnen und Bewerber heranziehen, die noch dazu völlig subjektiv gedeutet

werden. Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, liegt einstweilen im Verborgenen. Bislang ist kaum etwas über die Praxis des Cybervettings in deutschen Unternehmen bekannt. An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an.

Mithilfe eines Online-Fragebogens wurden Personen, die beruflich im Bereich der Personalauswahl tätig sind, zu ihrer Cybervetting-Praxis befragt. An der Studie nahmen 164 Personen teil (68 Prozent weiblich, 32 Prozent männlich, Durchschnittsalter 35,5 Jahre). 91 Prozent der Befragten arbeiten direkt im Personalwesen, die restlichen Befragten sind zum Beispiel als Führungskräfte an Personalauswahlverfahren beteiligt.

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Blöcke. Im ersten Block geht es um die Verbreitung des Cybervettings. Erfragt wird, inwieweit Cybervetting vor Ort bei den Arbeitgebern zum Einsatz kommt, auf welche Zielgruppen es sich bezieht und welche Internetquellen genutzt werden. Zudem wird erfasst, inwieweit Bewerberinnen und Bewerber über Cybervetting informiert werden. Im zweiten Block geht es um den Zweck des Cybervettings: Dient es beispielsweise zur Unterstützung der Vorauswahl – also parallel zur Sichtung der Bewerbungsmappe – oder zur Vorbereitung auf ein Einstellungsinterview? In diesem Zusammenhang wird auch erfragt, inwieweit Cybervetting als eine valide Methode der Personalauswahl angesehen wird. Der dritte Block bezieht sich auf diagnostische Ziele, die mit der Analyse von Internetdaten verfolgt werden. Geht es den Befragten beispielsweise um Persönlichkeitsdiagnostik oder eher um eine Überprüfung der kulturellen Passung zum Arbeitgeber? Im vierten Block müssen konkrete Informationen, die sich über Bewerberinnen und Bewerber im Internet finden lassen (Freizeitaktivitäten, Fotos), dahingehend eingeschätzt werden, ob sie eher mit positiven oder negativen Bewertungen einhergehen. Der fünfte Block bezieht sich schließlich auf die Erfassung demografischer Merkmale.

Ziele des Einsatzes von Cybervetting



Schauen wir uns zunächst die Verbreitung des Cybervettings an. 75 Prozent der Befragten geben an, dass sie schon einmal Cybervetting angewendet haben. Von diesen Personen nutzen allerdings nur 27 Prozent Cybervetting regelmäßig. Zum Einsatz kommt Cybervetting vor allem bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften (73 bzw. 79 Prozent), während es bei Auszubildenden und Trainees deutlich seltener genutzt wird (30 bzw. 37 Prozent). Personen, die Cybervetting bislang nicht betrieben haben, machen dies vor allem deshalb nicht, weil sie die Daten, die sich im Internet finden lassen, für wenig aussagekräftig halten (61 Prozent). Auf Platz zwei der Gründe liegt mit großem Abstand der Aufwand, der mit einer entsprechenden Recherche verbunden wäre (27 Prozent). Genutzt werden primär berufsbezogene Netzwerke wie LinkedIn (94 Prozent) oder Xing (79 Prozent) sowie ein allgemeines Googeln nach der betreffenden Person (91 Prozent). Private Netzwerke sind zwar nicht völlig unbedeutend, spielen aber eine deutlich geringere Rolle (47 Prozent Instagram, 44 Prozent Facebook, elf Prozent Twitter, drei Prozent Tiktok). 77 Prozent der Befragten informieren Bewerberinnen und Bewerber nicht darüber, dass sie Internetdaten zur Auswahl nutzen und fast niemand (vier Personen) fragen um Erlaubnis.

Ziele der Webrecherche sind unterschiedlich

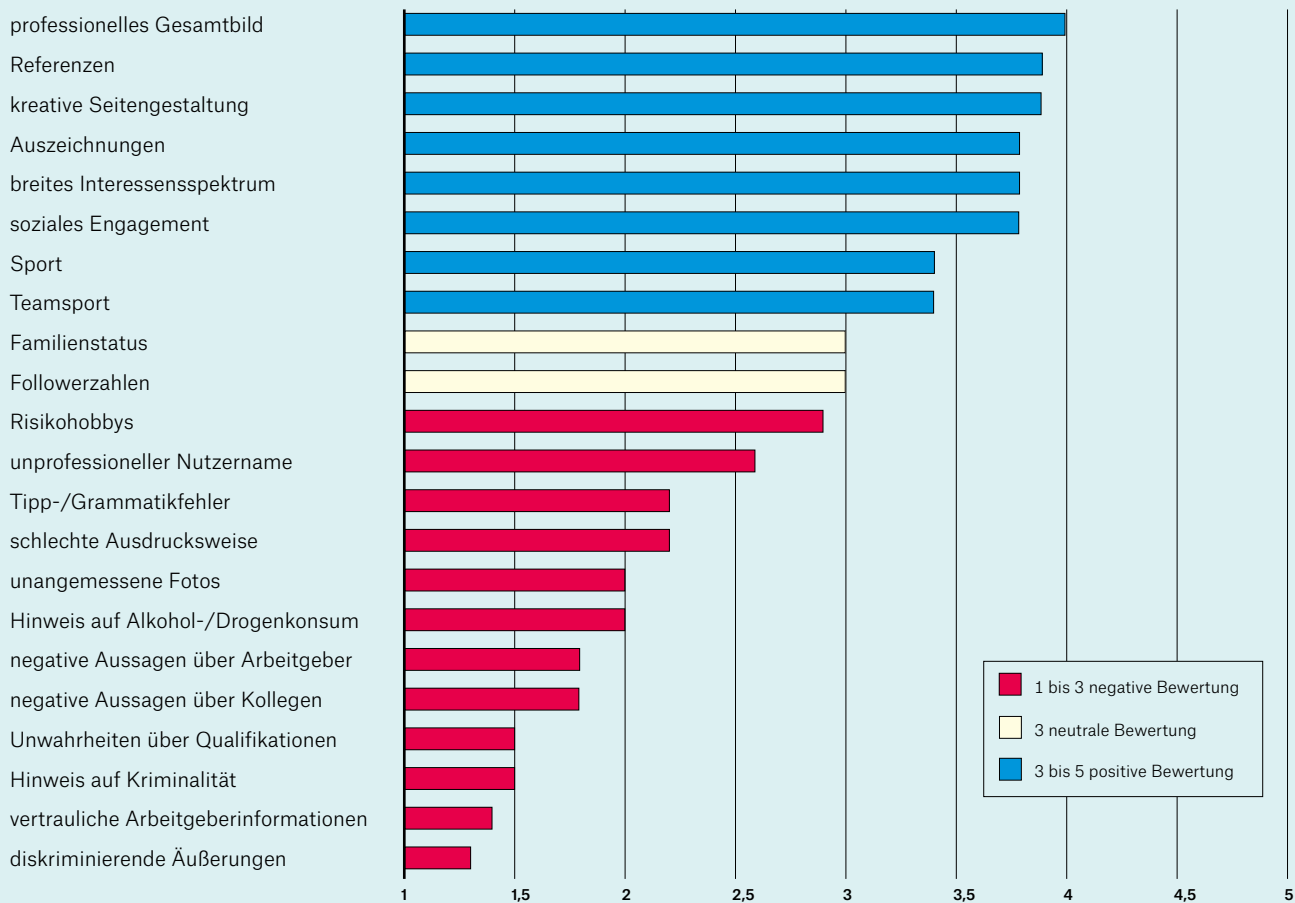
Funktional dient Cybervetting den meisten entweder zur Vorauswahl (50 Prozent) oder als Vorbereitung auf das Einstellungsinterview (62 Prozent). Nach dem Interview werden vergleichsweise selten Daten aus dem Internet herangezogen, um eine Endauswahl zu treffen (18 Prozent). 79 Prozent derjenigen, die Cybervetting einsetzen, geben an, dass die hier gewonnenen Informationen schon einmal ihre Bewertungen von Bewerbern beeinflusst hätten. In 41 Prozent der Fälle zulasten und in 38 Prozent zugunsten der Betroffenen. Personen, die Cybervetting betreiben, glauben in signifikant stärkerem Maße als solche, die es nicht tun, daran, dass sich über Cybervetting die berufliche Leistung vorhersagen lässt. Allerdings liegen die Mittelwerte beider Gruppen im Bereich der Geringfügigkeit auf einer fünfstufigen Skala von „überhaupt nicht“ bis „sehr gut“ bei 2,3 und 2,0.

Hinsichtlich der Ziele, die mit der Nutzung von Daten aus dem Internet verbunden sind, wurden sieben Aspekte unterschieden (siehe Grafik). Bei denjenigen, die heute schon Cybervetting betreiben, steht eine Überprüfung der beruflichen Erfahrungen an oberster Stelle. In fast gleicher Intensität glauben die Befragten daran, dass ihnen Cybervetting eine bessere Einschätzung der Passung von Bewerberinnen und Bewerbern zur eigenen Unternehmenskultur ermöglicht. Erstaunlicherweise spielt auch die eigene Vernetzung mit Bewerbenden eine größere Rolle. Nicht wenige glauben zudem, dass die Sichtung von Internetdaten zur Persönlichkeitsdiagnostik dienen könne. Im Vergleich hierzu spielt eine Einschätzung der privaten Interessen oder der Intelligenz eine deutlich geringere Rolle.

Bewertung der Ergebnisse: Teamportler oder Grammatikverdreher?

Sehr differenziert wurde erfragt, wie bestimmte Informationen aus dem Internet von den Anwendern der Cybervetting-Methoden bewertet werden. Die Antwortskala reicht dabei von 1 bis 5. Werte

Bewertung unterschiedlicher Informationen aus dem Internet



unter 3 bedeuten, dass Bewerberinnen und Bewerber negativ bewertet werden, wenn sich im Internet entsprechende Informationen über sie finden lassen. Werte über 3 führen hingegen zu einer positiven Bewertung. Die größten „Fehler“, die Bewerberinnen und Bewerber unterlaufen könnten, würden demnach darin bestehen, dass sie sich im Internet diskriminierend über bestimmte Personengruppen äußern, vertrauliche Informationen über ihren Arbeitgeber preisgeben oder Hinweise auf etwaige Kriminalität zeigen. Dies alles ist sehr verständlich. Eine Abwertung der Betroffenen aufgrund von Tipp- oder Grammatikfehlern oder eines unprofessionellen Usernamens erscheint hingegen mehr als fragwürdig.

Am anderen Ende der Skala führt ein positives Gesamtbild aller Informationen zu einer Aufwertung der betroffenen Bewerberinnen und Bewerber. Dies ist fast so einflussreich wie eine kreative Gestaltung der Internetseiten. Selbst sportliche Aktivitäten erscheinen den Befragten Hinweise auf geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu geben.

Ein weiteres Ergebnis, das beachtliche klare Aussagen zeigt: In Zukunft ist mit einer Zunahme des Cybervettings zu rechnen. 73 Prozent derjenigen, die Cybervetting bislang nicht nutzen, glauben, dass sie es in Zukunft tun werden. Befragt nach der Entwicklung des Cybervettings in der Wirtschaft insgesamt, geben 76 Prozent der Teilnehmenden in der Gesamt-

stichprobe an, dass mit einer Zunahme des Cybervettings in Deutschland zu rechnen sei.

Wenig mehr als Befriedigung der Neugier

Cybervetting ist ein recht junger Ansatz, der nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie schon heute von vielen Arbeitgebern sporadisch genutzt, und in Zukunft wahrscheinlich immer häufiger zum Einsatz kommen wird. Positiv hervorzuheben ist, dass die meisten sich dabei auf berufsbezogene soziale Netzwerke beziehen. Private Netzwerke sowie ein freies Googeln spielen aber auch eine große Rolle. Hierdurch ist nicht gewährleistet, dass nur solche Informationen in die Auswahlentscheidung einfließen, die von Bewerberinnen und Bewerbern hierzu auch gedacht sind. Bedenklich ist zudem, dass die Daten ohne explizites Wissen oder gar die Erlaubnis der Betroffenen genutzt werden. Wahrscheinlich gehen heute aber die meisten Bewerberinnen und Bewerber ohnehin davon aus, dass Arbeitgeber Cybervetting betreiben. Die große Bandbreite an Informationen, die sehr positiv oder negativ gedeutet werden, lässt die Gefahr steigen, dass auch nicht-valide Informationen herangezogen werden. Dies gilt beispielsweise für Tippfehler, schlechte Ausdrucksweise oder sportliche Aktivitäten. Hinzu kommt das Problem, das kaum explizite Bewertungskrite-

rien vorliegen dürften, wenn es darum geht, ein „professionelles Gesamtbild“ oder die „kreative Gestaltung der Netzseiten“ zu beurteilen. Dasselbe gilt für das Ziel, den „Fit zur Unternehmenskultur“ zu hinterfragen. Hier wird systematischen Fehlern der Personenbeurteilung bis hin zur Diskriminierung Tür und Tor geöffnet. Interessanterweise scheinen die meisten der Befragten selbst nicht so recht daran zu glauben, dass Webdaten einen wertvollen Beitrag zu Prognose der beruflichen Leistung liefern. Soll Cybervetting mehr sein als nur ein Mittel zur Befriedigung der eigenen Neugierde oder eine weitere Quelle subjektiver, alltagspsychologischer Deutungen ohne nennenswerte Validität, so bedarf es einer professionellen methodischen Fundierung des Vorgehens: Die Bewerber werden darüber informiert, dass offen zugängliche Daten aus berufsbezogenen sozialen Netzwerken gesichtet werden. Es wird intern verbindlich festgelegt welche Daten erfasst werden und welche nicht. Ebenso wird festgelegt, wie die einzelnen Informationen zu bewerten sind, sodass für alle Bewerberinnen und Bewerber ein einheitlicher Maßstab herangezogen wird. Dabei steht der Bezug zu den Anforderungen der Stelle im Vordergrund. Auf diesem Weg könnte Cybervetting – vielleicht – einen tatsächlichen Mehrwert zur Qualitätssteigerung in der Personalauswahl liefern. ■

Zum Nachlesen

Kanning, U. P. & Ohlms, M. (Hrsg.) (2024). Digitale Personalauswahl und Eignungsdiagnostik. Berlin: Springer.



PROF. DR. UWE P. KANNING forscht und lehrt Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er ist bekannt dafür, den Finger in die Wunde der HRler zu legen und Mythen in der Personalwelt aufzudecken.



MAJA DAHMKE ist Absolventin der Wirtschaftspsychologie und hat am Lehrstuhl von Kanning die beschriebene Studie durchgeführt.

Mehr Zeit für Menschen.
Mehr Zeit für Erfolg.



Bye Bye HR-Administration.

Hallo Kundenpflege.

Mit unserer HR-Software digitalisieren Sie Ihre HR-Prozesse smart und einfach.

Damit Sie keine Zeit mehr mit Zeiterfassung verlieren, sondern in das investieren, wofür Ihr Herz schlägt: Ihre Kunden.

Jetzt kostenlos testen.

hrworks.de

„Das Mindset in den Behörden muss sich ändern“

Interview Kay Schelauske



Dr. Matthias Kreft ist Hauptgeschäftsführer des Verbands der Wirtschaft Thüringens und der Thüringer Arbeitgeberverbände.

Niemand will die AfD in die Lage versetzen, dass sie die politische Richtung vorgibt, sagt Dr. Matthias Krefz. Der Hauptgeschäftsführer des Verbands der Wirtschaft Thüringens und der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände blickt zuversichtlich auf die künftige Landesregierung. Besonders wichtig: die Zuwanderung von Arbeitskräften auch aus dem Ausland und eine Umstrukturierung von Behörden.

Personalmagazin: Aus den thüringischen Landtagswahlen ist die AfD als stärkste Kraft hervorgegangen. Die Bildung einer Landesregierung erweist sich seither als schwierig. Wie wirkt sich die Unsicherheit auf die Stimmung in der thüringischen Wirtschaft aus?

Matthias Krefz: Die größte Belastung sind die Faktoren, die sich auch bundesweit negativ auswirken, also vor allem die hohen Steuern und Energiepreise sowie das Fehlen einer politischen Agenda. Landespolitisch ist die Zielrichtung in Thüringen nicht anders als in Sachsen und Brandenburg: Es wird versucht, eine Regierungskonstellation jenseits der AfD zu bilden. Das ist auch aus Sicht der thüringischen Wirtschaft die bessere Variante gegenüber einer Alleinregierung der AfD. Entscheidend wird es nun darauf ankommen, dass die Parteien eine verantwortliche und vernünftige Politik abliefern, die dem Wahlvolk zeigt, dass man nicht die AfD wählen muss, um Protest auszudrücken.

Aber es wird herausfordernd für eine CDU-geführte Regierung, die aufgrund einer Patt-Situation bei der Sitzverteilung im Landtag auf die Stimmen der Linken angewiesen sein wird, mit der ein Unvereinbarkeitsbeschluss besteht?

Wir werden sehen, wie gefangen die CDU in ihrem Unvereinbarkeitsbeschluss zur Linkspartei bleiben oder ob der möglicherweise modifiziert wird. Aber vielleicht wird das keine Rolle spielen. Denn die Linkspartei dürfte kein Interesse daran haben, gemeinsam mit der AfD künftige Regierungspläne zu verhindern. In diesem Sinne hat sich der noch geschäftsführend tätige Ministerpräsident Bodo Ramelow geäußert, dass man die AfD nicht in die Lage versetzen will, dass sie als Mehrheitsbeschaffer

bestimmen kann, wo es politisch langgeht. Außerdem sollten wir nicht vergessen: In allen zurückliegenden Legislaturen sind Landtagsabgeordnete in merklichem Umfang zu einer anderen Partei gewechselt. Anders formuliert, wenn beispielsweise ein Mitglied der Linkspartei zum BSW oder zur SPD wechselt oder ein AfD-Abgeordneter seine Fraktion verlässt, wäre jeweils die angestrebte rechnerische Mehrheit im thüringischen Landtag erreicht.

Stimmt. Aktuell geht es aber um eine Regierung von CDU, BSW und SPD, die zumindest eine Stimme aus der AfD oder Linkspartei zum Regieren benötigen würde. Die nun abgewählte rot-rot-grüne Minderheitsregierung war auf eine noch größere Unterstützung angewiesen. Wie waren dort Ihre Erfahrungen?

Mit der Minderheitsregierung haben wir schlechte Erfahrungen gemacht, und zwar über das gesamte Parteienspektrum hinweg. Es verursacht einen enormen Kraft- und Ressourcenverbrauch, wenn die Regierung für jedes Vorhaben Mehrheiten in der Opposition organisieren muss.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Die Grunderwerbsteuer lag in Thüringen mit 6,5 Prozent deutlich oberhalb des Bundesdurchschnitts und beträgt seit Anfang diesen Jahres noch fünf Prozent. Die Steuersenkung geht auf eine Initiative der CDU zurück. Sie brachte das Vorhaben vor gut einem Jahr, nachdem die Parteien der Minderheitsregierung nicht dazu bereit gewesen waren, mit den Stimmen von FDP und AfD erfolgreich durch den Landtag.

Das könnte die Frage aufwerfen, warum die AfD dennoch aus Sicht der thüringischen Wirtschaft tabu ist?

Das war ein Einzelfall. Demgegenüber stehen aber viele andere Themen, bei denen die Programmatik der AfD außerordentlich schädlich für den Wirtschaftsstandort Thüringen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt wäre. Stichwort Remigration. Es ist auch für uns absolut untragbar, dass ausländische Mitbürger, die vor Jahren hierhergekommen sind und sich integriert haben, bei einer Regierungsbeteiligung der AfD mit dem Risiko leben müssten, Deutschland eines Tags verlassen zu müssen, weil sie keine Deutschen sind. Denn die Partei will die Remigration nicht nur gegenüber kriminellen Asylbewerbern durchsetzen. Zweitens würde die angestrebte Rückkehr zum Nationalstaat und die damit verbundene Abkehr von der EU zu verheerenden volkswirtschaftlichen Schäden führen, die ebenfalls nicht zu verantworten wären. Hinzu kommt, dass in der ersten Reihe Personen agieren, die permanent Abgrenzung propagieren, deutsch-nationale Parolen schwingen und eine Ausstrahlung an den Tag legen, die nicht ansatzweise auf Kooperation angelegt ist. Ebenso wird gegen rassistische Tendenzen in den eigenen Reihen nicht entschlossen genug vorgegangen. Doch erfreulicherweise zeichnet sich auch in Thüringen keine Regierungsbeteiligung der AfD ab. Vielmehr wird sie in der Opposition bleiben.

Wenn die Landesregierung ihre Arbeit aufnimmt, welche Themen sollten ganz oben auf der Agenda stehen?

Neben den Top-Themen Bildung und innere Sicherheit ist landespolitisch ein anderes Mindset beim Selbstverständnis von Behörden notwendig. Zudem muss die Wirtschaft auch auf Landesebene von Bürokratie befreit werden. Ich bin zuversichtlich, dass alle drei Akteure das Nötige tun werden, um Thüringen weiterhin zu einem attraktiven Ankunftsland für Arbeitskräfte aus dem Ausland zu machen, sowohl aus dem EU-Ausland als auch aus Drittstaaten. Obwohl die AfD schon seit 2014 im thüringischen Landtag sitzt, erleben wir seit Jahren eine starke Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften auf den hiesigen Arbeitsmarkt, die dringend erforderlich ist.

Seit Jahren nimmt die Bevölkerung Thüringens ab. Wie steuern Sie dagegen?

Als Verband der Wirtschaft und als Verband der Metall- und Elektroindustrie werben wir bei jungen Menschen sehr

stark für ein Engagement in Berufen, bei denen es in Thüringen unabhängig von der demografischen Situation sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Das sind in unserem industriellastigen Bundesland die sogenannten MINT-Berufe, also Berufe, die in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik angesiedelt sind. Wer dort ebenso wie im Gesundheitssektor berufliche Chancen sucht, findet sie bei uns definitiv auf Facharbeiter- oder Akademikerebene.

Dennoch läuft es mit Blick auf die demografische Entwicklung nicht rund. Woran liegt das?

Wir stellen fest, dass junge Menschen nach Studium oder Ausbildung ausprobieren, wie es sich in Metropolen wie Berlin, Hamburg oder München leben lässt. Dagegen hat natürlich niemand etwas. Wichtig ist nur, dass die qualifizierten Fachkräfte dann wieder nach Thüringen zurückkommen. Denn hier finden sie bezahlbaren Wohnraum, eine vernünftige Kinderbetreuung, haben relativ kurze Wege, insgesamt niedrigere Lebenshaltungskosten als in den Ballungsräumen und können ihr über die Jahre aufgebautes persönliches Netzwerk optimal nutzen. Doch selbst wenn alle junge Menschen zurückkämen oder in Thüringen blieben, ändert dies nichts am anhaltenden Bevölkerungsschwund. Vor allem die Verrentung der Babyboomer wird eine große Lücke beim Erwerbspotenzial hinterlassen.

Wie wollen Sie diese Lücke schließen?

Auf der einen Seite geschieht dies durch die Automatisierung, Rationalisierung und Digitalisierung von Prozessen. Ebenso wichtig ist auf der anderen Seite die Zuwanderung von Arbeitskräften, sei es aus anderen Bundesländern, aus dem EU-Ausland oder aus Drittstaaten. Ansonsten würde unsere volkswirtschaftliche Wertschöpfung zurückgehen, was im größten Segment, dem industriellen Bereich, noch nicht der Fall ist. Im Dienstleistungssektor, zum Beispiel in der Gastronomie und bei Friseuren, hat die demografische Entwicklung jedoch bereits sehr stark zugeschlagen.

Wie lässt sich der Standort Thüringen für Ansiedlungen und Investitionen attraktiver gestalten?

Angesichts der Knappheit von Arbeitskräften liegt der Fokus derzeit weniger auf Ansiedlungen. In den vor uns liegenden

„Ohne Zuwanderung würde unsere Wertschöpfung zurückgehen.“

Jahren geht es primär darum, dass die vorhandenen industriellen Strukturen durch Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen aufrechterhalten werden. Entscheidend hierfür sind positive politische Rahmenbedingungen, weshalb wir als Verband die politischen Verantwortungsträger immer wieder daran erinnern, ein investitionsfreundliches Umfeld zu schaffen. Neben den eingangs genannten finanziellen Belastungen wirkt sich auch die viel zu hohe Regulierungsdichte negativ aus und die Tatsache, dass Genehmigungen viel zu lange dauern. An dieser Stelle ist allerdings auch die neue Landesregierung gefordert.

Was fordern Sie konkret?

Da Thüringen über 17 Landkreise verfügt, fällt die Behördenstruktur sehr kleinteilig aus, sodass in jedem Landkreis Behörden mit bestimmten Zuständigkeiten vorzufinden sind. Dieser Zustand sollte im Zuge einer Gebietsreform beendet werden, wofür die rot-rot-grünen Landesregierungen in beiden Legislaturperioden keine Kraft aufbrachten.

Vermutlich ist die Lage in dieser Zeit nicht besser geworden, oder?

Richtig, weil die fachlichen Anforderungen immer mehr steigen. Deshalb ist der Handlungsbedarf dringender als je zuvor. Konkret müssten Behörden zu größeren Einheiten zusammengelegt werden, damit zum Beispiel Landkreismänter komplexe Aufgabenstellungen an zentrale Behörden delegieren könnten. Es geht darum, dass Behörden wieder ihren ursprünglichen Aufgaben nachkommen können, mit dem Ziel, Anträge spürbar schneller zu bearbeiten und möglichst zu genehmigen, statt sich auf die Suche nach Fehlern oder Gründen zu begeben, um einen Antrag ablehnen zu können. Hierfür ist auch eine Änderung des Mindsets in den Behörden erforderlich, nämlich dass Antragsteller als Kunden wahrgenommen werden und nicht als Individuen, die den Behördenalltag stören. Erfreulicherweise haben sowohl CDU als auch BSW diesen zentralen Punkt auf ihre Agenda genommen.

In manchen Landkreisen wie zum Beispiel dem südlichen Saale-Orla-Kreis ist die AfD mit über 40 Prozent stärkste kommunale Kraft geworden. Könnte das abschreckend für Menschen wirken, sich dort niederzulassen?

Es gibt keine empirischen Untersuchungen, die aufzeigen, dass sich Menschen, die in Thüringen leben wollen, von einer kommunalpolitisch stark verankerten AfD abschrecken lassen. Dennoch hören wir immer wieder, dass es auch Menschen abschreckt. Faktisch überwiegen in ländlichen Räumen aber eher die Vorteile, also zum Beispiel, dass das Eigenheim noch bezahlbar ist.

Gibt es denn Rückmeldungen von Menschen, die in solchen AfD-dominierten Landkreisen leben und sich um die weitere Entwicklung sorgen?

Es haben sich dort und an vielen anderen Stellen im Land diverse Bündnisse von Menschen gebildet, die sich gegen die AfD organisieren. Wer in eine strukturschwache Region ziehen will, hat vielfältige Möglichkeiten, sich über die Situation vor Ort zu informieren und sich gegebenenfalls auch politisch einzubringen. ■■■

KAY SCHELAUSKE ist freier Wirtschaftsjournalist und schreibt regelmäßig für das Personalmagazin.

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.

Wieviel Büro braucht ein Unternehmen?

Das Office allein bildet keine Basis mehr, um die Anforderungen moderner Arbeit zu erfüllen – zumal der Platzbedarf angesichts Homeoffice, Fachkräftemangel und Krisen immer schwieriger zu planen ist. Unternehmen müssen die Rollen ihrer Arbeitsflächen neu definieren.

Von Joachim Gripp

● In vielen Unternehmen herrscht Unsicherheit. Wie sollen sie die Arbeit der Zukunft gestalten, was erwarten die Mitarbeitenden und welche Rolle spielt dabei der physische Raum? Laut Statistischem Bundesamt liegt die Homeoffice-Quote im Jahr 2023 bei 23,5 Prozent und nur geringfügig niedriger als in den beiden Vorjahren – eine bemerkenswerte Stabilisierung über einen längeren Zeitraum. Homeoffice wird inzwischen jedoch weniger umfänglich genutzt als zu Pandemiezeiten, knapp die Hälfte der Homeoffice-Nutzenden arbeitete genauso oft oder häufiger am Arbeitsplatz als von zu Hause aus. Ein Viertel (26 Prozent) war vollständig im Homeoffice. Auch wenn die große Mehrheit der Beschäftigten nach wie vor vollständig vor Ort arbeitet, belegen diese Zahlen, wie etabliert die neuen Arbeitsmodelle mit Homeoffice-Anteil mittlerweile sind.

Eine Studie des Ifo-Instituts zeigt dies auch auf Ebene der Unternehmen: In 79 Prozent der Unternehmen ist Arbeiten von zuhause grundsätzlich machbar. In Großunternehmen, die bezogen auf die belegte Fläche den Großteil der Büronutzer ausmachen, ist das deutlich häufiger der Fall (93 Prozent), als in kleinen und mittleren Unternehmen (75 Prozent). Drei von vier den Unternehmen, in denen Homeoffice möglich ist, wollen

es unverändert beibehalten. Auf der anderen Seite ergab eine aktuelle Studie des Immobilien-Beratungsunternehmens JLL, dass die Return-to-Office-Quote (RTO-Quote) in den deutschen Big-7-Märkten bei 89 Prozent liegt, was einem Plus von zehn Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Das Niveau in den sieben Bürohochburgen Berlin, Düsseldorf Frankfurt, Hamburg, München, Köln und Stuttgart hat sich im laufenden Jahr weitgehend angeglichen, alle Städte bewegen sich mit Blick auf die RTO-Quote zwischen 86 Prozent und 93 Prozent.

Bewegung in der Arbeitswelt bringt Planungsunsicherheit für die Unternehmen

Flexibel im Homeoffice oder Präsenzpflcht – in den Unternehmen herrscht große Verunsicherung hinsichtlich der Gestaltung einer neuen Arbeitswelt, die den Bedürfnissen der modernen Gesellschaft gerecht wird. Führungskräfte und Management unterschätzen oft die räumliche Komponente von Arbeit. Die Transformation von Büroflächen ist spätestens seit Covid-19 nicht mehr umzukehren und traditionelle Arbeitsplatz- oder Flächenkonzepte müssen zunehmend kritisch hinterfragt werden.

Immer mehr Unternehmen mieten sich zusätzlich zu ihren Head Offices in Büros in deutschen Metropolen ein. Die Beweggründe sind unterschiedlich: Das Produktionsunternehmen von der Schwäbischen Alb will mit den hippen Offices in Metropolen neue Talente akquirieren, der Tech-Konzern aus Asien den deutschen Markt erschließen und das deutsche Mittelstandsunternehmen reagiert damit auf wirtschaftliche Unsicherheitsfaktoren, weil vor allem der Personalbedarf in Krisenzeiten schwer zu planen ist.



DR. JOACHIM GRIPP ist CEO bei Design Offices, Marktführer für flexible Arbeitslandschaften



Planungsarbeiten am Google-Campus Charleston East in Mountain View, Kalifornien. Das Projekt ist inzwischen fertiggestellt und sollte durch eine Neuerfindung von Büroräumen dem seit der Pandemie veränderten Arbeitsumfeld gerecht werden.

Die Rolle des Büros transformiert sich, als Ort des Leistungsnachweises hat es ausgedient. Zum Glück heißt die Aufgabe nicht mehr: „Bewahre Mitarbeitende an Schreibtischen auf.“ Sondern: „Sorge dafür, dass wir im Büro unseren Job gut machen können“, und der beruht auf Kooperation. In der Arbeitswelt der Zukunft wird es mehrheitlich weder eine vollkommene Rückkehr ins Büro noch das ausnahmslose Homeoffice geben. Stattdessen etabliert sich immer mehr ein hybrides Modell aus mehreren räumlichen Optionen: eine Mischung aus Homeoffice, Arbeiten an sogenannten dritten Arbeitsorten wie Flex-Offices und dem Unternehmensstandort. Dabei eignen sich die Orte je nach zu erbringender Aufgabe unterschiedlich gut. Am Ende geht es um Vertrauensbildung, gleichzeitig um Bindung ans Unternehmen. Das Büro muss so eingerichtet sein und auch so aussehen. Das Büro bildet den Rahmen für Begegnungsstätten. Umgekehrt bedeutet das, dass das Büro eine Menge Raum bietet, die nicht dezidierte Arbeitsstätte ist.

Innovation und Miteinander findet im Zwischenraum statt

Unternehmen mit einem hohen Innovationsbedarf brauchen mehr physische Räume. Kreative Gedanken entstehen im persönlichen Miteinander und die daraus entwickelten unausgego-

renen Ideen können im Team weiterentwickelt werden. Daraus entsteht Innovation, wie sie über Videokonferenzen oder alleine im Homeoffice nicht stattfindet.

Lieblos aneinander gereihte Einzelbüros, die durch triste graue Flure verbunden sind, locken Menschen nicht aus dem Homeoffice. Physische Reize, die durch anregende Räumlichkeiten, verschiedene Sitzgruppen oder Meeting-Landschaften gesetzt werden, haben einen Impact auf die Psyche, die Kreativität und Produktivität. Vor allem aber können Raumdesign und Mobiliar das Zusammenkommen von Menschen fördern. So entstehen tragfähige Netzwerke innerhalb von Organisationen und Unternehmenskultur kann wachsen.

Eine zukunftsorientierte Arbeitskultur stellt das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Gesunde und zufriedene Mitarbeitende sind motivierter und leisten mehr. Ein Büro in einer zentral gelegenen, gut erreichbaren Gegend ist für viele Arbeitnehmer attraktiv. Gute Verkehrsanbindungen, wie öffentliche Verkehrsmittel, Fahrradwege und Parkmöglichkeiten, erleichtern den täglichen Arbeitsweg und erhöhen die Lebensqualität der Mitarbeitenden. Zugang zu natürlichen Lichtquellen, ergonomischen Möbeln und grünen Oasen, die Stress abbauen und die Produktivität steigern, sind absolut notwendig. Ebenso sind ein hohes, willkommenheißendes

Acht Fragen zur Entscheidungsfindung

Bei der Planung und Auswahl von Büroräumen, die den Anforderungen der neuen Arbeitswelt entsprechen, müssen Unternehmen strategische Überlegungen anstellen:

Welchen Zweck erfüllt das Büro für das Unternehmen?

Auf welche Unternehmensziele soll das Büro einzahlen? Wie unterstützen die Büroräume die Geschäftsprozesse? Welche Art von Arbeitskultur soll gefördert werden?

Wie attraktiv ist der Standort?

Die Lage des Büros spielt eine wichtige Rolle für den Zugang zu Talenten. Ist der Büroraum gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar? Ist das Büro integriert in eine attraktive Umgebung mit Gastronomie, Shopping et cetera?

Wie flexibel ist der Büroraum?

Die Flexibilität von Büroräumen ist entscheidend, um auf sich ändernde Geschäftsanforderungen reagieren zu können. Ist der Büroraum skalierbar? Kann der Büroraum mit dem Unternehmen mitwachsen oder gegebenenfalls schrumpfen? Gibt es Expansionsmöglichkeiten innerhalb des Gebäudes oder des Standorts?

Wie unterstützt der Büroraum das Wohlbefinden der Mitarbeitenden?

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat direkten Einfluss auf ihre Produktivität und Zufriedenheit. Gibt es natürliche Lichtquellen, ergonomische Möbel und Ruhezeiten? Kann sich der Raum der Unternehmenskultur anpassen?

Fördert der Raum die Zusammenarbeit?

Kollaboration ist ein Schlüssel zum Erfolg in der modernen Arbeitswelt. Sind ausreichend Besprechungsräume und Gemeinschaftsbereiche vorhanden, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördern? Wird für eine gastfreundliche Atmosphäre gesorgt?

Wie sehen die technologischen Auswahlkriterien aus?

Technische Anforderungen können den Zweck eines Büros stark beeinflussen. Erfüllt die Ausstattung alle Kriterien? Wie hoch sind Risiken für Cyberangriffe und Datenlecks? Wie robust müssen Sicherheitslösungen sein?

Wie nachhaltig ist der Büroraum?

Nachhaltigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Ist der Büroraum energieeffizient? Werden nachhaltige Materialien verwendet? Gibt es Möglichkeiten zur Mülltrennung und Recycling?

Wie hoch sind die Kosten für einen full-serviced Betrieb?

Neben den Mietkosten und Nebenkosten wie Strom, Heizung et cetera müssen auch Personalkosten für Empfang, IT, MICE et cetera berücksichtigt werden. Wichtig ist eine Vollkostenrechnung, um volle Transparenz in die Kalkulation zu bringen.

Service-Niveau innerhalb des Büros und das Umfeld wie Gastronomie, Sportangebote und Ähnliches entscheidend dafür, dass Menschen gerne ins Büro kommen. Solche Umgebungen bieten den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Erholung und sozialen Interaktion während der Pausen und nach der Arbeit.

Fazit: Unternehmen brauchen zur Zukunftsfähigkeit räumliche Flexibilität

Da viele Talente heute Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legen, müssen Unternehmen flexible Arbeitsmodelle anbieten, die Remote-Arbeit und flexible Arbeitszeiten umfassen. Dies erweitert nicht nur den Talentpool, da geografische Einschränkungen wegfallen, sondern zeigt auch, dass das Unternehmen mit den modernen Arbeitsanforderungen Schritt hält. Dies impliziert jedoch, dass es Unternehmen heute schwerfällt, zu prognostizieren, welchen Raumbedarf an Büros sie in den nächsten Jahren haben werden. Zum einen benöti-

gen sie dank Homeoffice meist weniger Platz, auf der anderen Seite erfordert die räumliche Distanz der Mitarbeitenden neue Raumkonzepte, die den Kontakt fördern. Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind aktuell schwierig und der Fachkräftemangel macht es nicht leichter. Kurz: Die tradierten Mietverträge mit zehn Jahren Laufzeit bei Büroimmobilien sind für Unternehmen heute ein großes Risiko. Sie suchen nach flexibleren Lösungen, die ihnen jederzeit räumliches Wachsen oder Schrumpfen ermöglichen.

Zusammenfassend zeigt das: Das Büro der Zukunft sollte einerseits die Bedürfnisse der Nutzer, aber auch das effiziente Immobilienmanagement in den Fokus stellen. Aktivitätsbezogene Flächenkonzepte ermöglichen die Reduzierung der Fläche pro Mitarbeitenden um bis zu 20 Prozent, bei gleichzeitiger Erhöhung der Flächenqualität. Jedes Unternehmen muss für sich selbst die strategische Frage beantworten, welche Rolle ihre Büroflächen erfüllen sollen und welchen Bedarf an Arbeitsfläche das impliziert. ■

Trends im Recruiting



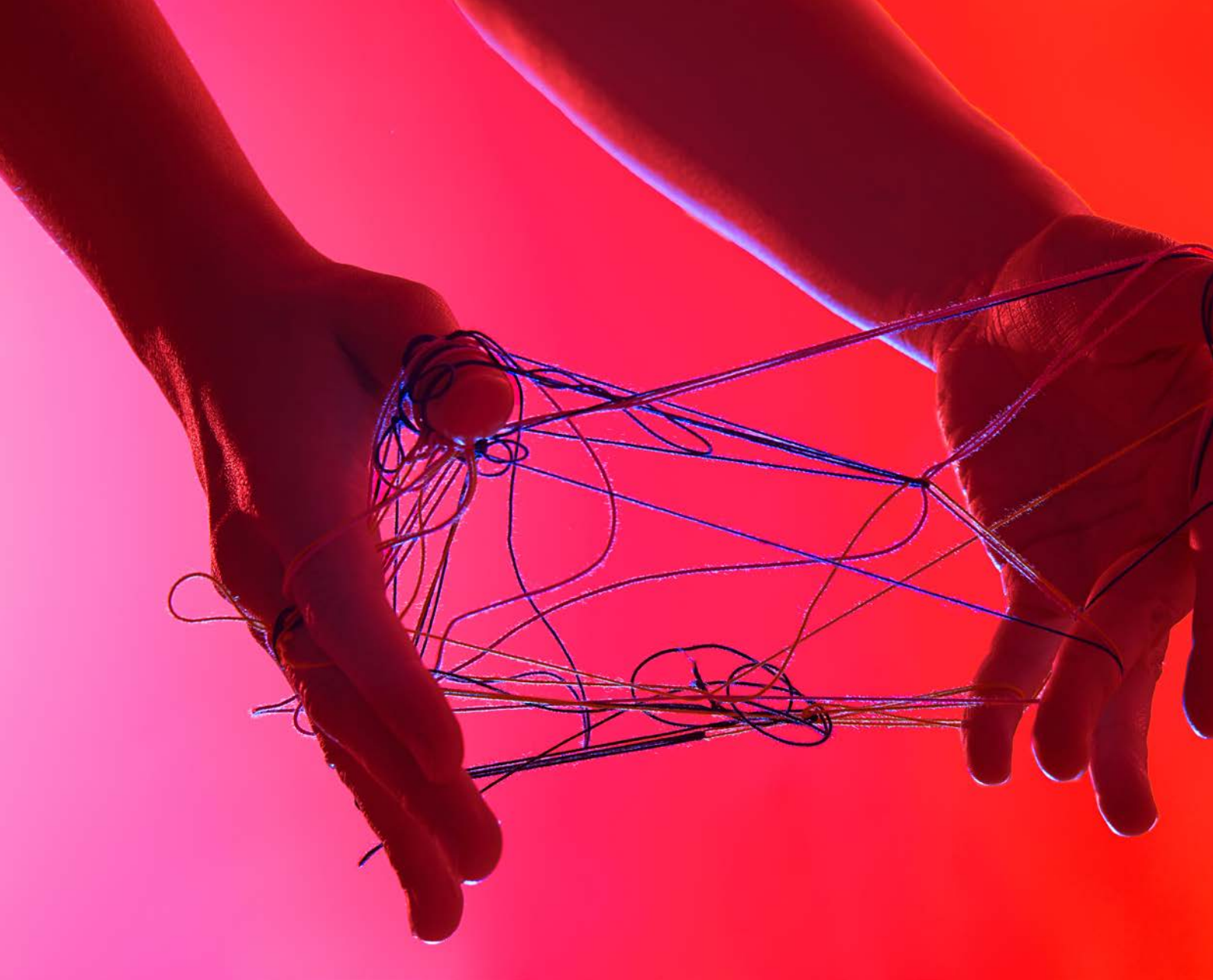
**EXKLUSIVES
SONDERHEFT**

Jobbörsen führen immer noch die Rangliste der eingesetzten **Recruiting-Kanäle** an. Doch es ist viel in Bewegung, denn es wird eine immer größere Herausforderung, **geeignete Kandidaten für offene Stellen** zu finden. Der Zeitaufwand für das Recruiting ist hoch, aber nur selten werden die Ressourcen aufgestockt.

Unterstützen können neue **Herangehensweisen, Tools und KI-Unterstützung** für die Mitarbeitersuche. Vordenker der Recruiting-Szene präsentieren in diesem Booklet ihre **Ideen und Lösungen**, wie das Recruiting besser und effizienter funktionieren kann. Und sie stellen konkrete **Optimierungsansätze** vor.



**Zum kostenlosen
Download**



Vernetzte Herausforderungen ganzheitlich lösen

Von Karin Esch

EAP-Programme zur Unterstützung und Beratung von Mitarbeitenden werden meist punktuell bei akuten Problemen genutzt. Richtig angewendet, können die digitalen Beratungsangebote aber sehr viel mehr leisten und als strategisches HR-Instrument genutzt werden. Die Übersicht zeigt auf, wie Unternehmen das Potenzial von EAP vollständig ausschöpfen können.

● Employee Assistance Programs (EAP) werden in vielen Unternehmen als Unterstützung für Mitarbeitende in Krisen oder bei besonderen Herausforderungen angeboten. Häufig denken die Verantwortlichen im Unternehmen dabei in erster Linie an psychologische Beratung oder vereinzelte Hilfsangebote wie die Vermittlung von Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder Lebenslagencoaching als voneinander unabhängige Einzelleistungen. Doch die Realität der Mitarbeitenden sieht anders aus: Die Herausforderungen im privaten und beruflichen Leben sind oft eng miteinander verknüpft. Ein gutes EAP muss daher auch viel mehr bieten als nur punktuelle Unterstützung in Krisensituationen: ganzheitliche Lösungen für verschiedene Lebenslagen – beruflich wie privat.

Suchen Mitarbeitende beispielsweise Unterstützung bei der Pflege eines Angehörigen, handelt es sich nicht nur um eine isolierte Herausforderung. Die Verantwortung für die Pflege kann psychisch stark belasten und wirkt sich nicht selten negativ auf die berufliche Leistungsfähigkeit aus. Hier wäre ein Lebenslagencoaching hilfreich. EAP-Beratende, die das Pflgethema betreuen, erkennen hier frühzeitig die potenzielle Belastung und können so direkt ein Lebenslagencoaching mit anbieten, um Stress zu reduzieren und Wege zur besseren Bewältigung der Situation aufzuzeigen.

Diese nahtlose Verbindung verschiedener Unterstützungsangebote macht das EAP niedrigschwellig und gleichzeitig effektiv – es wird eher in Anspruch genommen, weil es passgenau auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden reagiert.

Ein weiteres Beispiel für ein ganzheitliches EAP-Angebot ist die Betriebliche Sozialberatung: Mitarbeitende können sich mit ihren persönlichen, familiären oder beruflichen Fragen und Anliegen direkt an die Beratenden wenden, die sie nicht nur über die internen Angebote des jeweiligen Unternehmens informieren, sondern auch über externe Hilfsmöglichkeiten. Die betriebliche Sozialberatung übernimmt hier die Rolle eines Lotsen: Sie vermittelt die Mitarbeitenden gezielt an die richtigen Anlaufstellen – etwa in den Bereichen Gesundheitsberatung, Pflege von Angehörigen oder psychologische Unterstützung. Besonders für große Konzerne ist dieses Modell sinnvoll, da es die Vielzahl von Angeboten unter einem Dach bündelt und so den Mitarbeitenden den Zugang zu passgenauer Hilfe deutlich erleichtert. Die Betriebliche Sozialberatung fungiert damit als Brücke zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den vielfältigen Unterstützungsangeboten, die intern und extern zur Verfügung stehen.

Dieses ganzheitliche Zusammenspiel von Angeboten ist das Besondere und bisher oft Unbekannte an EAP. Es ermöglicht den Mitarbeitenden, umfassende Hilfe

aus einer Hand zu erhalten. Sie müssen sich nicht durch ein komplexes System von unterschiedlichen Anlaufstellen kämpfen – alles kommt aus einer Quelle. Dadurch wird nicht nur der Zugang zu den Leistungen erleichtert, auch die Nutzung dieser Angebote steigt spürbar. So wächst eine Kultur der Fürsorge und Unterstützung, die sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch ihre Bindung an das Unternehmen stärkt. Diese Ganzheitlichkeit ist das, was EAP von klassischen Unterstützungsangeboten abhebt und es zu einem essenziellen Instrument in der modernen Personalpolitik macht.

Unterschiedliche Abteilungen im Unternehmen verbinden

Eine weitere, oft übersehene Stärke von EAP liegt in seiner Fähigkeit, Brücken innerhalb eines Unternehmens zu schlagen. In vielen Unternehmen sind die verschiedenen Bereiche, die sich um das Wohl der Mitarbeitenden kümmern, organisatorisch getrennt: Während das Lebenslagencoaching häufig im Betrieblichen Gesundheitswesen angesiedelt ist, fällt die Kinderbetreuung oder die Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen in die Zuständigkeit der Personalabteilung. Diese Trennung führt oft dazu, dass relevante Informationen und Unterstützungsangebote nicht optimal verknüpft werden.

Auch hier kommt der ganzheitliche Ansatz des EAP ins Spiel: EAP-Dienstleistungen können als verbindendes Element zwischen unterschiedlichen Abteilungen fungieren. Wenn ein zentraler Dienstleister sowohl das Betriebliche Gesundheitswesen als auch die Personalabteilung unterstützt, fördert dies den internen Austausch zwischen diesen Bereichen. Plötzlich sprechen die Personalabteilung und das Gesundheitsmanagement über gemeinsame Themen und Herausforderungen. Das fördert die interne Kommunikation und auch die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen, die dem gesamten Unternehmen zugutekommen.

Gerade in großen Unternehmen, in denen die rechte Hand oft nicht weiß, was die linke tut, kann EAP so dazu beitragen, die internen Schnittstellen zu reduzieren. Unterschiedliche Akteure innerhalb des Unternehmens kooperieren enger miteinander und das EAP-Angebot wird dadurch reibungsloser und



Plötzlich sprechen Personalabteilung und Gesundheitsmanagement über gemeinsame Themen und kooperieren enger miteinander.

wirksamer implementiert. Das Resultat ist eine ganzheitliche Unternehmenskultur, in der Fürsorge und Miteinander im Vordergrund stehen.

Flexibilität als Vorteil für den Mittelstand

In großen Konzernen ist EAP zunehmend etabliert, im Mittelstand wird das Potenzial dieser Angebote allerdings oft noch nicht ausgeschöpft. Doch auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) belastet der Fachkräftemangel, auch sie müssen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleisten. EAP kann hier Unterstützung bieten, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Strukturen von KMUs abgestimmt ist.

Ein Vorteil von EAP im Mittelstand liegt in der Flexibilität. Während Großunterneh-

men umfassende Programme benötigen, können KMUs schlanke, bedarfsorientierte Angebote schaffen, die mit begrenztem Budget wertvolle Unterstützung bieten. Dadurch wird EAP zu einem wichtigen Argument für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, da es zeigt, dass das Unternehmen die private Lebensrealität seiner Mitarbeitenden ernst nimmt.

Ein weiterer Vorteil ist die Vereinfachung der Abläufe. KMUs, die keine eigenen internen Strukturen für Beratungsangebote haben, können über EAP auf ein externes Netzwerk zugreifen und ihren Mitarbeitenden umfassende Unterstützung bieten, ohne dabei organisatorische Hürden bewältigen zu müssen. Dies stärkt sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen, indem es Fehlzeiten reduziert, die Motivation steigert und die Work-Life-Balance verbessert.

Mit einem professionellen EAP-Dienstleister können KMUs die gleiche Qualität der Mitarbeitendenunterstützung bieten wie Großunternehmen und im Wettbewerb um Fachkräfte punkten.

Strategisches Instrument der Unternehmenspolitik

Neben der klassischen Unterstützung in Krisensituationen und bei persönlichen Herausforderungen hat sich EAP in den letzten Jahren zu einem strategischen Instrument im Human Resources Management entwickelt. Unternehmen erkennen zunehmend, dass EAP weit mehr leisten kann als punktuelle Beratung – es ist ein wertvolles Werkzeug zur Förderung wichtiger unternehmenspolitischer Themen wie Diversity, Fusionen und Nachhaltigkeit.

Ein zentraler Aspekt dabei ist die Förderung von Diversity und Inklusion. Unternehmen, die sich aktiv für Vielfalt und Chancengleichheit einsetzen, stehen häufig vor der Herausforderung, diesen Anspruch auch im täglichen Miteinander zu leben. Hier kann EAP ansetzen, indem es unter anderem gezielt Unterstützung für Mitarbeitende anbietet, die sich in komplexen Lebenslagen befinden – sei es aufgrund kultureller, familiärer oder sozialer Herausforderungen. Auch kann es Unternehmen mit Workshops und Schulungen unterstützen, um das Bewusstsein für Diversity und Inklusion zu schärfen.

Genauso kann EAP Fusionen und Change-Management-Prozesse begleiten

Gerade kleine Unternehmen können so umfassende Unterstützung bieten, ohne sich mit der Organisation zu belasten.

und hier eine entscheidende Rolle übernehmen. Fusionen sind oft mit Unsicherheit und Stress für die Belegschaft verbunden. Mitarbeitende sorgen sich um ihre Position, die zukünftige Zusammenarbeit oder mögliche Veränderungen in der Unternehmenskultur. Hier kann ein gut implementiertes EAP-Programm nicht nur als Anlaufstelle für individuelle Beratung dienen, sondern fungiert auch als Plattform, um die Belegschaft durch diese Übergangphasen zu begleiten und zugleich eine positive Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu fördern.

Ein weiteres Beispiel, wie EAP als strategisches HR-Tool eingesetzt werden kann, ist der Bereich Nachhaltigkeit. Immer mehr Unternehmen sehen sich in der Verantwortung, nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltig zu handeln. EAP kann dazu beitragen, diesen Ansatz auch im Arbeitsalltag zu verankern, indem es beispielsweise Mitarbeitende dabei unterstützt, gesunde und nachhaltige Lebensweisen zu entwickeln und zu pflegen.

Wenn ein Unternehmen also EAP mit unternehmensstrategischen Themen wie Diversity, Fusionen und Nachhaltigkeit verknüpft, nützt dies doppelt: Mitarbeitende werden in schwierigen Lebensphasen gezielt unterstützt, während EAP gleichzeitig dazu beiträgt, dass übergeordnete Unternehmensziele verwirklicht werden. Das zeigt: EAP ist weit mehr als

ein reines Unterstützungsangebot – es ist ein strategisches Instrument, das sowohl die Unternehmenskultur als auch die Arbeitsweise nachhaltig prägen kann.

Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen

Die Bedeutung von Employee Assistance Programs (EAP) wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen, da die öffentlichen sozialen Sicherungssysteme zunehmend an ihre Grenzen stoßen, sei es durch Überlastung im Pflegesystem, den Mangel an Kinderbetreuungsplätzen oder steigende psychische Belastungen am Arbeitsplatz. In diesem Kontext wird EAP zu einem wirksamen Instrument, mit dem Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit sichern und sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.

EAP entwickelt sich außerdem zu einem zentralen Bindungs- und Rekrutierungstool. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich durch umfassende Unterstützungsangebote abzuheben. EAP zeigt, dass das Unternehmen die Lebensrealität der Mitarbeitenden ernst nimmt, und bietet nicht nur kurzfristige Hilfe, sondern fördert langfristig ihre Gesundheit und Zufriedenheit. Dies stärkt die Arbeitgebermarke und reduziert Fehlzeiten, was letztlich zu einer höheren Produktivität führt.

Unternehmen, die frühzeitig auf EAP setzen, sind besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet. In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt stellt EAP somit eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dar. ■■■

Mehr zum Thema EAP finden Sie im neuen Buch von Karin Esch:
„Engagierte Mitarbeitende mit EAP – Wie Employee Assistance Programs Beschäftigte effektiv binden“. Wiley-Verlag, 2024, 242 Seiten, 29,99 Euro



KARIN ESCH ist Geschäftsführerin der Awo Lifebalance GmbH.

„Im MBA-Markt ist noch viel Musik drin“

Interview Stefanie Hornung



Andrew Crisp ist Inhaber der in UK ansässigen Beratung Carrington Crisp, die unter anderem Marktforschung und kreative Dienstleistungen für Business Schools anbietet. Crisp gilt als exzellenter Kenner des MBA-Markts.

Die Studien- und Lernformate an Business Schools verändern sich aktuell massiv. So hat sich etwa das Angebot an MBA-Programmen zuletzt weiter diversifiziert – vor allem in Bezug auf Länge, Flexibilität, Lernort, Schwerpunkt und Preis. Auch Unternehmen supporten ihre Top-Talente heute auf eine andere Art und Weise als früher, meint Marktbeobachter Andrew Crisp.

Personalmagazin: Weltweit ist die Zahl der MBA-Einschreibungen um fünf Prozent zurückgegangen. Zumindest besagen das die jüngsten Daten der Non-Profit-Organisation GMAC, die sich auf die Wirtschaftshochschulen beziehen, die den weitverbreiteten Eignungstest GMAT anwenden. Schwächelt der MBA-Markt?

Andrew Crisp: Der MBA-Markt ist relativ konstant. Einige Schulen haben sicher Probleme, ihre Programme zu füllen. Aber bei den führenden Business Schools wie Harvard, Stanford oder Wharton läuft es immer noch gut. Insgesamt hat die internationale Konkurrenz zugenommen – auch in Deutschland sind in den vergangenen 20 Jahren viele angesehenen Schulen entstanden. Zuletzt kamen zudem mehr kurze und günstige Online-Programme auf den Markt. Sie fokussieren sich oft auf einen kleinen Ausschnitt eines MBA, haben also einen Schwerpunkt, der für eine bestimmte Phase in der Karriere besonders relevant sein kann.

Inwieweit werden dabei auch nicht-akademische Online-Anbieter wie Coursera oder edX zur Konkurrenz?

Viele dieser Anbieter platzieren sich in der Tat sehr geschickt. Udemy hat zum Beispiel ein Programm, das sich „An Entire MBA in 1 Course“ nennt. Auf der Website gibt es das für 149 Dollar.

Der Programmdirektor ist auch Dozent beim Stanford-MBA. Das verleiht dem Ganzen sofort eine gewisse Glaubwürdigkeit. Außerdem wirbt Udemy mit Absolventen, die in bekannten Unternehmen tätig sind. Natürlich kann keine Business School bei dem Preis mithalten. Aber das ist eben auch kein MBA. Business Schools haben viel Erfahrung in der Lehre und große Alumni-Netzwerke, die diese Anbieter nicht mitbringen. Ein „echter“ MBA hat immer noch einen hohen Wert für die Karriere.

Laut der diesjährigen Tomorrow's-MBA-Studie von Carrington Crisp und EFMD wählen aber viele Kandidatinnen und Kandidaten inzwischen eher ein spezielles Fachgebiet statt eines generalistischen MBA. 61 Prozent denken über einen Master-Abschluss nach. Ist das Konzept MBA überholt?

Das glaube ich nicht. Denn in manchen Bereichen, wie bei den Online-Angeboten und hybriden Formaten, sehen wir auch einen Zuwachs beim MBA. Aber es gibt eine Spezialisierung. Führende europäische Schulen bieten inzwischen einen MBA mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit, KI oder Lieferkettenmanagement an.

Ist das dann noch ein „echter“ MBA? Schließlich machte den MBA bisher aus, dass es sich dabei um eine generalistische Managementausbildung handelt.

Das stimmt. Aber wenn sich alles um uns herum verändert und weiterentwickelt, gilt das auch für den MBA. Er muss das widerspiegeln, was sich in der Wirtschaft tut. Wichtig ist, dass ein MBA trotz aller Spezialisierung weiterhin eine Führungskomponente hat. Der MBA ist mehr als eine Managementqualifikation. Viele Studierende sagen: Wir möchten etwas über Ethik, Diversity oder KI lernen – aber nicht isoliert, sondern in ihrer Bedeutung für Finanzen, Marketing oder Rechnungswesen. Diese Kernthemen sind nach wie vor ein wichtiger Bestandteil des MBA.

Sogenannte „Mini-MBAs“ werden Ihrer jüngsten Studie zufolge immer beliebter. Wie erklären Sie sich das?

Das liegt an den Kosten, an der Schnelligkeit, mit der sie neue Themen aufgreifen, und an ihrer Passgenauigkeit für die Zielgruppe. Dazu gehört auch die geringere Zeit, die man für das Studium investieren muss. Im Schnitt sind MBA-Studierende heute 27 bis 29 Jahre alt. Viele sind dann in der Familienphase und haben elterliche Verpflichtungen. Außerdem spielt die Marke der Business School eine Rolle. Es sind nämlich nicht nur die unbekannteren Schulen, die solche Mini-MBAs anbieten. Immer mehr bekannte Wirtschaftshochschulen haben Kurzprogramme in ihrem Portfolio, die man später auf einen vollständigen MBA anrechnen kann.

Es geht also um eine größere Flexibilität?

Ja. Es gibt zum Beispiel immer mehr hochflexible Abschlüsse. Dabei kann man während des Studiums nach Belieben zwischen Online- und Präsenzformaten wechseln, ohne sich vorab festlegen zu müssen. Manche Elemente sind synchron – werden also zu bestimmten Zeitpunkten angeboten – manche sind asynchron und stehen on demand zur Verfügung, wie etwa Lernvideos. Nur noch 22 Prozent der Studierenden wollen ausschließlich am Campus studieren. Wir stellen ein rasantes Wachstum beim Blended

Learning fest, bei dem aber immer noch ein Teil des Studiums vor Ort stattfindet. Denn sich persönlich zu vernetzen, ist für die meisten Lernenden nach wie vor enorm wichtig. Diese neue Vielfalt der Formate bedeutet auch andere Formen der Investitionen der Business Schools. Statt in große Hörsäle, investieren viele Schulen aktuell in Fernsehstudios, Kreativschaffende und technologische Infrastruktur.

Die meisten Business Schools bieten im Rahmen ihrer offenen oder firmenspezifischen Weiterbildungsprogramme Zertifikate an. Schaffen sie sich damit nicht selbst Konkurrenz?

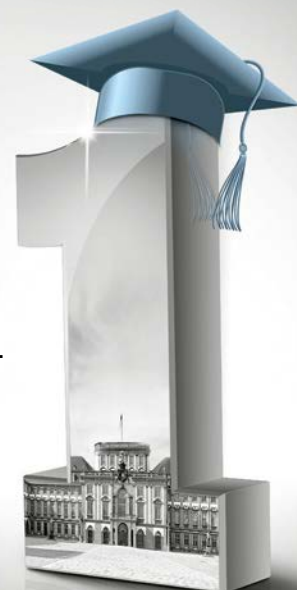
Sie reagieren damit lediglich auf die Nachfrage am Markt. Und sie können dadurch die Studierenden auch an sich binden. Wenn jemand schon ein Modul belegt, Microcredentials gesammelt und gute Erfahrungen gemacht hat, kommt die Person vielleicht wieder.

Sie befragen auch regelmäßig Arbeitgeber, wie sie die Business Schools und ihre Programme wahrnehmen und was sie von den Business Schools erwarten. Stellt der MBA für Unternehmen immer noch ein Markenzeichen dar, das einen Mehrwert für ihre Ausbildungsprogramme liefert?

Diese Frage ist der Schlüssel für die Zukunft des MBA. Wenn Arbeitgeber sagen würden, dass er nicht mehr relevant ist, wird

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Mannheim Master in Management Analytics & AI
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation



„Ein echter MBA hat immer noch einen hohen Wert für die Karriere.“

niemand mehr einen MBA machen wollen. Aus Arbeitgeberperspektive vermittelt der MBA weiterhin nützliche Fähigkeiten. Die Unternehmen schätzen auch, dass Mitarbeitende während des Studiums wertvolle Kontakte knüpfen und ein Netzwerk aufbauen können. Allerdings ist die Zahl der Arbeitgeber, die ein volles MBA-Studium sponsern, massiv zurückgegangen – vor allem beim Executive MBA (EMBA), der sich an Führungskräfte Ende 30 richtet und früher als Eintrittskarte ins C-Level oder in andere leitende Positionen galt. Inzwischen ist der EMBA eher ein Abschluss für Kandidatinnen und Kandidaten, die das Unternehmen verlassen und ihr eigenes gründen möchten. Außerdem setzen Arbeitgeber ihr Budget heute häufig anders ein. In einer Befragung sagte es ein Unternehmen einmal so: „Früher konnte ich jedes Jahr zwei Personen nach Harvard schicken und das hat mich 50.000 Dollar gekostet. Heute kann ich für den gleichen Betrag 50 Mitarbeitende zum Content von Harvard schicken.“

Die Unternehmen geben ihr Budget für akademische Weiterbildung also einfach anders aus?

Nicht nur. Es gibt auch eine Veränderung bei den Unternehmen, die Mitarbeitende mit MBA rekrutieren. Früher waren die Finanz- und Beratungsbranche die großen Rekrutierer. In den vergangenen fünf Jahren haben die Technologieunternehmen dominiert. Sie suchen nach Führungspersönlichkeiten, die sich mit Technologie auskennen. Der MBA ist eine Möglichkeit, Führungs- und Managementfähigkeiten auszubauen UND das Verständnis von Technologie zu erweitern.

In Ihrer letzten Befragung von Unternehmen haben Recruiter aber durchaus auch kritisiert, dass die MBA-Programme zu theoretisch seien und sich nicht ausreichend auf die Herausforderungen der realen Welt konzentrierten...

Es geht nicht ohne Theorie. Aber sie muss auf die reale Welt anwendbar sein. Hier haben die Business Schools noch Hausauf-

gaben zu machen – etwa, indem sie gemeinsam mit Unternehmen Inhalte und Case Studies erstellen. Das könnte zum Beispiel so aussehen, dass jemand aus der Praxis ein Problem schildert und es gemeinsam mit den Studierenden zu lösen versucht. Dadurch bekommt die akademische Erfahrung reale Bedeutung.

Welche Business Schools sind denn die Vorreiter bei den Partnerschaften?

Die ETH Zürich und die Universität St. Gallen haben zum Beispiel gemeinsam den „Emba X“ ins Leben gerufen. In dieser Partnerschaft bringen Erstere das Technologie-Know-how und Zweitere das Managementwissen ein. Spannend ist auch die Zusammenarbeit der IE in Madrid mit der Brown University in den USA für einen spezialisierten Master-Studiengang in Kultur und Kunst. Oder nehmen wir die University of Exeter in Großbritannien, die vor einigen Jahren einen MBA-Studiengang mit der World Wildlife Foundation initiiert hat. Sie haben vor Kurzem den Partner gewechselt, aber der Studiengang besteht weiterhin.

Als großer Trend in der Wirtschaft gilt derzeit Künstliche Intelligenz. Wie wird KI den MBA verändern?

Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit von Partnerschaften. Die einen Schulen verfügen über Anwendungswissen, die anderen über den technischen Hintergrund. Denkbar sind auch Kooperationen mit führenden Anbietern von Generativer KI wie Google oder Microsoft, die dadurch ihrerseits gut qualifizierte Mitarbeitende für sich gewinnen können. KI eröffnet außerdem neue Möglichkeiten für die Idee eines Lern-Buddys – also ein Lernpartner, der bei individuellen Lernbedarfen unterstützt. Ein MBA-Studium ist aber auch einfach durch die Alumni-Netzwerke ein Lernfeld für KI. Wer vor zehn Jahren einen MBA gemacht hat, hörte im Studium kaum etwas über KI. Aber über sein Netzwerk kann er oder sie sich das Wissen aufbauen und Mentorinnen und Mentoren finden. Irgendjemand der damaligen Kommilitoninnen und Kommilitonen arbeitet sicher in dem Bereich. Und natürlich kommen die ehemaligen Studierenden für eine Weiterbildung zu KI gerne an ihre Business School zurück.

Wer viel Geld in einen MBA investiert, erwartet einen Karriereprung. Kann der MBA dieses Versprechen noch einlösen?

Die Menschen erhalten für die Gebühren, die sie zahlen, immer noch eine gute Karriere-Rendite. Aber die Vorstellung von Karriere ändert sich. Es geht nicht mehr nur um den beruflichen Aufstieg bei bekannten Arbeitgebern, sondern es gibt viel mehr Möglichkeiten – von der Gründung eines Startups bis hin zum Einstieg in anderen Unternehmen. Ein MBA ist eine Facette von lebenslangem Lernen. Nur wenn er flexibel genug ist und sich thematisch zum Beispiel über Partnerschaften breit aufstellt, wird er relevant bleiben. Im MBA-Markt ist noch viel Musik drin. ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und behält für das Personalmagazin die Entwicklungen an den Business Schools im Blick.

Berufstätige vertrauen auf ihre Fachmedien: 85,5 % der Entscheidungsträger nutzen Fachzeitschriften gedruckt oder als E-Paper

DEUTSCHE

FACHPRESSE

NUTZUNG VON INFORMATIONSQUELLEN DURCH ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG

Eine oder mehrere Fachzeitschriften, die sich mit beruflich relevanten Inhalten an Sie wenden (Print oder E-Paper)



Digitale* Angebote von Fachmedien



Veranstaltungen wie Kongresse, Tagungen, Seminare



Digitale* Angebote von Unternehmen



Digitale Veranstaltungen wie Konferenzen, Webinare, E-Learning



Eine oder mehrere Fachmessen im In- oder Ausland



Außendienstbesuche, also Vertreter, die Sie aus beruflichen Gründen am Arbeitsplatz besuchen



An Ihren Arbeitsplatz unaufgefordert zugesandte und persönlich an Sie adressierte Direktwerbung, also Werbebriefe oder Prospekte



Kundenzeitschriften von Unternehmen



*Webseiten, Social Media, Newsletter, Apps, Podcasts, Webcasts

Angaben in %

■ regelmäßige Nutzung
■ regelmäßige oder gelegentliche Nutzung

LAE 2024 – Sonderauswertung Fachpresse
© Verein Deutsche Fachpresse 2024

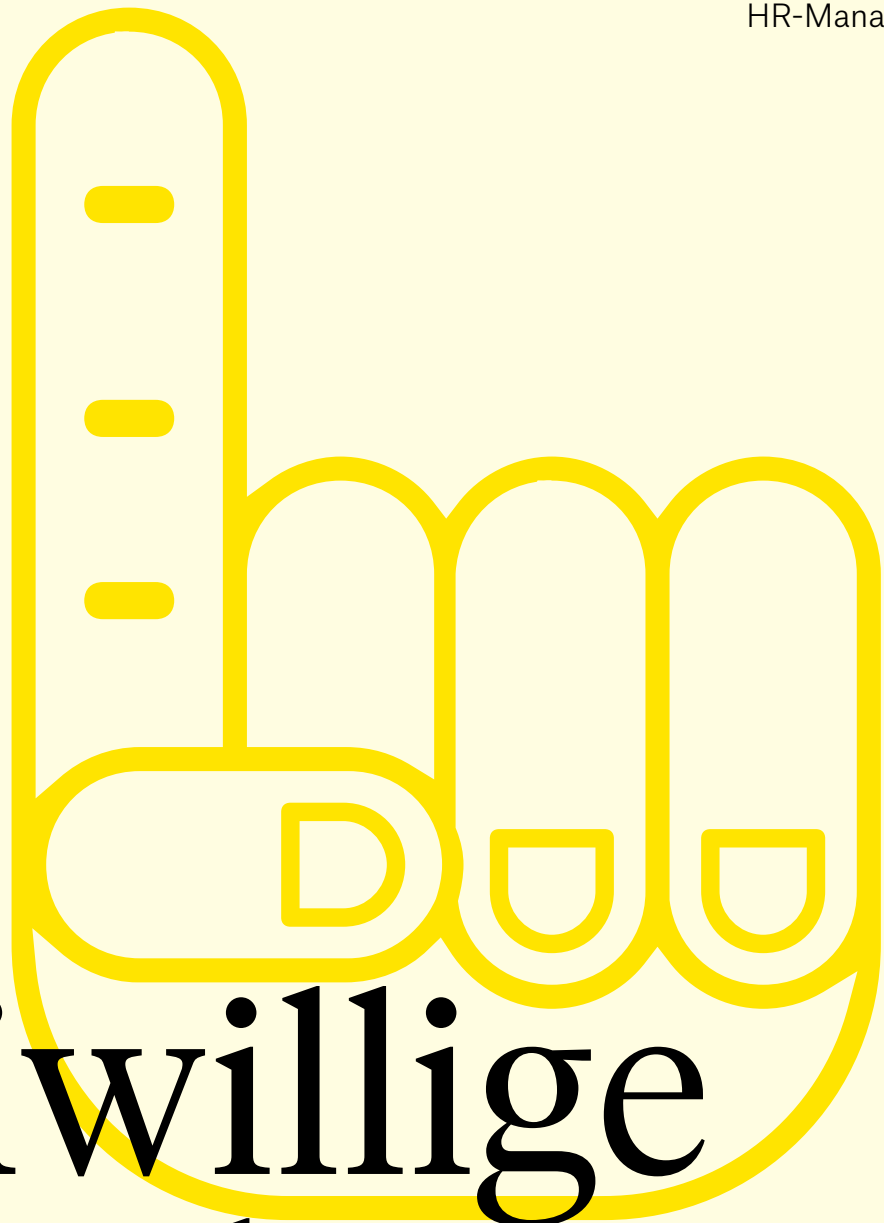
Mit freundlicher Unterstützung der Fachvertretung Fachmedien im MVFP

Laut der LAE-Sonderauswertung 2024 im Auftrag der Deutschen Fachpresse bleiben Fachzeitschriften die bevorzugte Informationsquelle für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung. 85,5 % nutzen regelmäßig oder gelegentlich Fachzeitschriften in gedruckter Form oder als E-Paper.

Alle Ergebnisse der LAE-Sonderauswertung 2024



www.deutsche-fachpresse.de



Freiwillige gesucht

Richtig eingesetzt, können Freiwilligenprogramme bei sorgfältiger und maßgeschneiderter Ausgestaltung ein ansprechendes und effektives Instrument zur Umsetzung eines geplanten Personalabbaus darstellen. Arbeitgeber sollten das Freiwilligenprogramm daher als Alternative oder Ergänzung zum „klassischen“ Weg der Personalanpassung durch betriebsbedingte Kündigung im Auge behalten.

Von Ricarda Müller und Nicola Runge

● Mit dem – gesetzlich nicht näher definierten – Begriff des „Freiwilligenprogramms“ ist in der Regel die Umsetzung eines geplanten Personalabbaus durch den systematischen Abschluss von Aufhebungsverträgen unter zuvor kommunizierten und einheitlichen Konditionen gemeint.

Warum ein Freiwilligenprogramm?

Derartige Programme sind aus Arbeitgebersicht vor allem sinnvoll, um zeit- und kostenintensive Kündigungsschutzprozesse zu reduzieren oder im Idealfall komplett zu vermeiden und auf diese Weise Rechtssicherheit zu schaffen. Insbesondere ist eine Sozialauswahl, die gerade in komplexen Transformationsprojekten oftmals schwer zu kontrollieren sein kann, bei einvernehmlichen Vertragsbeendigungen nicht erforderlich. Auf diese Weise bieten Freiwilligenprogramme die Möglichkeit, bei Bedarf auch Arbeitnehmenden, denen aufgrund ihrer geringen sozialen Schutzbedürftigkeit eigentlich vorrangig (betriebsbedingt) gekündigt werden müsste, weiterhin im Unternehmen zu halten. Überdies sind Fälle denkbar, in denen ein einseitiger Personalabbau durch Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen – etwa aufgrund einer tarifvertraglich vereinbarten Beschäftigungssicherung – gänzlich ausgeschlossen oder nur unter erschwerten Voraussetzungen möglich ist. Gerade in diesen Konstellationen sind Freiwilligenprogramme oft das Mittel der Wahl.

Wegen ihres auf Freiwilligkeit basierenden Charakters können Freiwilligenprogramme darüber hinaus die Akzeptanz des Personalabbaus innerhalb der Belegschaft stärken und einem etwaigen Reputationsverlust in der Öffentlichkeit entgegenwirken.

Erscheinungsformen

Freiwilligenprogramme sind vielfältig. Ein allgemeingültiges, starres „Muster“ gibt es nicht. Vielmehr hängt die Ausgestaltung (gelungener) Freiwilligenprogramme maßgeblich von den Besonderheiten des Unternehmens sowie insbesondere den unternehmerischen Planungen ab, die (unter anderem) mit der Durchführung des Freiwilligenprogramms erreicht werden sollen.

Erste Weichenstellungen ergeben sich typischerweise schon bei der Frage, ob der avisierte Personalabbau ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgen oder lediglich als erster Schritt einer umfassenden Personalabbaumaßnahme fungieren soll, dem sodann der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen folgt (sogenanntes „vorgeschaltetes“ Freiwilligenprogramm). In beiden Konstellationen ist sorgfältig zu prüfen, welcher Adressatenkreis durch das Freiwilligenprogramm angesprochen wird. Offene Programme, die an die gesamte Belegschaft gerichtet sind und damit grundsätzlich jedem Arbeitnehmenden die Möglichkeit bieten, das Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung zu beenden, sind in der Praxis – gegebenenfalls mit Ausnahme von Stilllegungsszenarien – eher selten anzutreffen. Da sich der Abbau in der Regel nicht auf den ganzen Betrieb, sondern auf bestimmte Bereiche erstreckt, ist es daher meist sinnvoll, im Rahmen eines „selektiven Angebotsverfahrens“ konkret festzulegen, bei welchen Positionen in welchem Umfang ein freiwilliger Abbau erfolgen soll.

Auch jenseits „offizieller“ Programme können Regelungen anzutreffen sein, die Elemente eines Freiwilligenprogramms aufweisen. Das gilt beispielsweise für sogenannte „Ringtausch-

Derartige Programme sind sinnvoll, um zeit- und kostenintensive Kündigungsschutzprozesse zu reduzieren oder sogar komplett zu vermeiden.

klauseln“, die oftmals in Interessenausgleichsvereinbarungen integriert werden. Darüber hinaus sind auch weitere „Mischformen“ denkbar, in denen Angebote auf freiwillige Vertragsauflösung den Personalabbau durch Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen flankieren.

Typische Elemente

So unterschiedlich die Ausgestaltung von Freiwilligenprogrammen auch sein mag – bestimmte Regelungen (und Stolperfallen) sollten Arbeitgeber kennen, damit sie Freiwilligenprogramme rechtssicher und erfolgreich nutzen können:

- Um zu verhindern, dass das Freiwilligenprogramm „zu gut“ ankommt und sich die aus Arbeitgebersicht falschen Mitarbeiter für eine Vertragsauflösung melden, haben sich Klauseln zur „doppelten Freiwilligkeit“ eingebürgert. Dort wird klargestellt, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber frei darüber bestimmen können, ob sie dem jeweils anderen ein auf den Abschluss eines Aufhebungsvertrags gerichtetes Angebot unterbreiten bzw. ob sie das Angebot des anderen Teils annehmen oder ablehnen wollen. Für Arbeitgeber eröffnen derartige Regelungen die Möglichkeit, im Einzelfall darüber entscheiden zu können, ob ein Aufhebungsvertrag mit dem

jeweils trennungswilligen Arbeitnehmenden geschlossen werden soll. Gleichzeitig wird gegenüber der Belegschaft klargestellt, dass kein „fester Anspruch“ auf ein freiwilliges Ausscheiden besteht. Die Etablierung einer „doppelten Freiwilligkeit“ erweist sich daher oft als probates Mittel, um den Verlauf des Freiwilligenprogramms besser steuern und „böse Überraschungen“ vermeiden zu können.

- Ergänzend hierzu empfiehlt es sich – wie eingangs bereits erwähnt –, das Freiwilligenprogramm von vornherein so auszugestalten, dass es sich auf bestimmte Positionen und Bereiche beschränkt oder ggf. Arbeitnehmergruppen mit bestimmten Qualifikationen, die im Unternehmen verbleiben sollen, von der Teilnahme auszunehmen. Besondere Leistungsträger können überdies durch parallellaufende „Retention-Programme“ zur Fortsetzung ihrer Arbeit im Unternehmen motiviert werden. Auch die Laufzeit des Freiwilligenprogramms sollte von vornherein klar definiert werden.
- Zentrales Element des Freiwilligenprogramms ist das Angebot von Abfindungszahlungen. Die Höhe der Abfindung bemisst sich bei Freiwilligenprogrammen regelmäßig nach ähnlichen Kriterien wie bei Sozialplänen. Häufig sind daher faktorbasierte Abfindungen anzutreffen (Faktor x Betriebszugehörigkeit x Bruttomonatsentgelt), wobei der Faktor nach Altersstufen gestaffelt sein kann. Auch pauschalierte Abfindungszahlungen für Unterhaltungsverpflichtungen sind üblich. Letztlich hängt die Bereitschaft zur Teilnahme am Freiwilligenprogramm und damit der Erfolg des Programms maßgeb-

lich von der finanziellen Ausgestaltung des Programms ab. Die Entscheidung über die Einrichtung eines Freiwilligenprogramms muss daher auch unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Restrukturierungsbudgets getroffen werden.

- Oftmals werden außerdem sogenannte Turbo- oder Sprinterprämien in Freiwilligenprogrammen festgelegt. Diese enthalten typischerweise (zusätzliche) finanzielle Anreize, die den Arbeitnehmenden zu einem (zügigen) Abschluss des Aufhebungsvertrags bis zu einem bestimmten, im Freiwilligenprogramm festgelegten Zeitpunkt bewegen sollen. Solche Turbo- oder Sprinterprämien können dazu dienen, in einer möglichst kurzen Zeitspanne möglichst viele Arbeitnehmende zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags zu motivieren und damit Rechtssicherheit zu schaffen. Nicht zu verwechseln sind derartige Prämien mit Turbo- oder Sprinterklauseln, die häufig in Aufhebungsverträgen anzutreffen sind. Diese bieten Arbeitnehmenden die Möglichkeit, unter Einhaltung einer kurzen Anzeigefrist vorzeitig, also vor dem vorgesehenen Beendigungszeitpunkt, aus dem Unternehmen auszuschneiden. Arbeitnehmende gewinnen auf diese Weise ein hohes Maß an Flexibilität, das es ihnen erlaubt, zeitnah eine neue Stelle antreten zu können. Auch im Rahmen von Freiwilligenprogrammen können derartige Klauseln in die Aufhebungsverträge integriert werden.
- Da sie befürchten, auf dem Arbeitsmarkt womöglich schlechtere Chancen zu haben, stehen insbesondere ältere Arbeitnehmende einer freiwilligen Vertragsauflösung oft skeptisch gegenüber und ziehen es vor, ihren bisherigen Arbeitsplatz und die damit verbundene Sicherheit zu behalten. Die Gestaltung eines attraktiven Aufhebungsangebots kann für Arbeitgeber gerade in diesen Fällen herausfordernd sein. Die Lösung bieten oft Vorruhestandsregelungen, insbesondere etwa die Vereinbarung von Altersteilzeit, durch die rentennahen Arbeitnehmenden ein finanziell abgesicherter Übergang für die Zeit von der Beendigung des Arbeitsverhältnisses bis zur frühestmöglichen Bezugsmöglichkeit einer gesetzlichen Rente geboten wird.
- Anreize zum Abschluss von Aufhebungsverträgen können darüber hinaus beispielsweise auch durch das Angebot von Outplacement-Beratungen oder etwaigen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gesetzt werden, durch die den Mitarbeitenden der Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis erleichtert werden soll.

Welche Maßnahmen erfolgversprechend sind, hängt letztlich auch an dieser Stelle von den konkreten Bedürfnissen des Unternehmens sowie der von dem Personalabbau betroffenen Arbeitnehmenden ab. Diese Umstände sind bei der Planung und Ausgestaltung des Freiwilligenprogramms miteinzubeziehen.

Einbindung des Betriebsrats

Ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht, das ausdrücklich an die Ausgestaltung von Freiwilligenprogrammen anknüpft, gibt es nicht. Gleichwohl werden Freiwilligenprogramme in der Praxis oft gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern



DR. RICARDA MÜLLER ist Rechtsanwältin. Vom Kölner Standort aus betreut sie regelmäßig umfassende Umstrukturierungs- und Transformationsprozesse in nationalen und internationalen Unternehmen.



NICOLA RUNGE ist Rechtsanwältin bei CMS Hasche Sigle und berät am Standort Köln nationale und internationale Mandanten in allen Fragen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

Letztlich hängt die Bereitschaft zur Teilnahme und damit der Erfolg des Freiwilligenprogramms maßgeblich von der finanziellen Ausgestaltung des Programms ab.

vereinbart. Dies liegt einerseits daran, dass Arbeitgeber sich durch die Mitwirkung des Betriebsrats eine bessere Akzeptanz des Programms innerhalb der Belegschaft und damit schlussendlich eine höhere Erfolgsquote des Freiwilligenprogramms versprechen.

Darüber hinaus kann die Einbindung des Betriebsrats aber – je nach Ausgestaltung des Freiwilligenprogramms – auch auf Grundlage gesetzlicher Regelungen geboten sein. Relevant sind hier insbesondere Konstellationen, in denen der geplante Personalabbau die in § 17 KSchG genannten Schwellenwerte für eine „Massenentlassung“ überschreitet. In diesen Fällen ist ein Konsultationsverfahren nach § 17 Abs. 2 KSchG durchzuführen, in dem der Betriebsrat über die Eckpunkte der beabsichtigten Entlassungen zu informieren ist. Da auch der Abschluss von Aufhebungsverträgen – sofern durch den Arbeitgeber veranlasst – nach der aktuellen Rechtslage als „Entlassung“ im Sinne des § 17 KSchG gewertet werden und somit bei der Berechnung der in § 17 KSchG genannten Schwellenwerte zu berücksichtigen sein kann, können Unterrichtungspflichten nach Maßgabe der Massenentlassungsvorschriften somit auch durch Personalabbau im Wege des Freiwilligenprogramms ausgelöst werden.

Überschreitet der geplante Personalabbau die Grenzen des § 17 KSchG, wird er regelmäßig mit einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG verbunden sein, sodass zugleich Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach den §§ 111 ff. BetrVG zu beachten sind. In der Praxis werden Freiwilligenprogramme

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 (cll)
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

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

GRAFISCHES KONZEPT

zuzystudio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Luisa Dickhoff-Giourgis, Ruth Großer

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 Verwaltungen 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

ABONNENTENSERVICE 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.

in derartigen Fällen oft als Umsetzungsmaßnahme in die Interessenausgleichsverhandlungen eingebunden. Diese können dann mit dem Konsultationsverfahren nach § 17 Abs. 2 KSchG verknüpft werden.

Ist das Freiwilligenprogramm Teil einer umfassenden interessenausgleichspflichtigen Betriebsänderung, stellt sich überdies die Frage nach dem Verhältnis zu den Regelungen des Sozialplans. Um die Arbeitnehmenden zur Teilnahme an dem Programm und somit zur einvernehmlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu motivieren, enthalten Freiwilligenprogramme typischerweise „attraktivere“ Konditionen, die den Arbeitnehmenden gerade für den Abschluss von Aufhebungsverträgen „belohnen“ sollen. Während eine Differenzierung zwischen Mitarbeitern, die durch Kündigung ausscheiden, und solchen, die durch Aufhebungsvertrag ausscheiden, in Sozialplänen unzulässig ist und schlussendlich das Risiko einer Angleichung der Leistungen „nach oben“ birgt, ist eine Besserstellung von freiwillig Ausscheidenden innerhalb bestimmter Grenzen in gesonderten (freiwilligen) Betriebsvereinbarungen – und damit auch in Freiwilligenprogrammen – möglich.

Anzeigepflicht gemäß § 17 Abs. 1, 3 KSchG

Sofern die Schwellenwerte des § 17 KSchG im Rahmen des Freiwilligenprogramms überschritten werden, sollte darüber hinaus vorsorglich eine Massentlassungsanzeige bei der zuständigen Arbeitsagentur gestellt werden. Andernfalls besteht – jedenfalls nach der aktuell geltenden Rechtsprechung – das Risiko, dass sämtliche Aufhebungsverträge unwirksam sind und das Freiwilligenprogramm somit leerläuft.

Ist eine Massentlassungsanzeige erforderlich, muss sie zeitlich vor dem Ausspruch der „Entlassungen“ beziehungsweise dem Abschluss der Aufhebungsverträge erstattet werden. Dies stellt den Arbeitgeber vor praktische Schwierigkeiten, da er in der Regel nicht weiß, ob und wann die Arbeitnehmenden das Angebot zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags annehmen werden. In der Praxis bietet es sich daher an, den Arbeitnehmenden zunächst ein „Blanko-Exemplar“, also einen von der Arbeitgeberseite noch nicht unterzeichneten Aufhebungsvertragsentwurf zu übermitteln, den der Mitarbeitende durchsehen und sodann – sofern er hiermit einverstanden ist – unterschrieben an den Arbeitgeber zurücksenden kann. Die endgültige Unterzeichnung durch den Arbeitgeber – und damit das Zustandekommen des Vertrags – sollte sodann erst nach Erstattung der Massentlassungsanzeige erfolgen.

Sozialversicherungsrechtliche Implikationen

Arbeitnehmende befürchten häufig, dass der Abschluss eines Aufhebungsvertrags zu Nachteilen bei dem Bezug von Arbeitslosengeld führt. Insbesondere steht die Verhängung einer zwölfwöchigen Sperrzeit durch die Agentur für Arbeit nach § 159 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 SGB III (sogenannte „Sperrzeit nach Arbeitsaufgabe“) im Raum. Hier kann es hilfreich sein, sich als Arbeitgeber frühzeitig mit der zuständigen Agentur für Arbeit in Verbindung zu setzen und darzulegen, dass der Arbeitnehmende einen „wichtigen Grund“ für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hatte. Ein solcher – nach der Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (BSG, Urteil vom 2.5.2012,

Freiwilligenprogramme können ihre optimale Wirkung erst dann entfalten, wenn sie maßgeschneidert auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind.

Az. B 11 AL 6/11 R) und auch der Verwaltungspraxis der Bundesagentur für Arbeit anerkannter – wichtiger Grund kann insbesondere dann anzunehmen sein, wenn der Aufhebungsvertrag im Zusammenhang mit einer Betriebsänderung geschlossen wurde, die ohnehin zum Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung geführt hätte, durch die das Arbeitsverhältnis zu demselben Zeitpunkt wie durch den Aufhebungsvertrag – oder früher – beendet worden wäre (siehe zu den einzelnen Voraussetzungen insbesondere die fachlichen Weisungen der Bundesagentur für Arbeit zu § 159 SGB III).

Ausblick

So verlockend die Idee des „sozialverträglichen Personalabbaus“ auch sein mag – Freiwilligenprogramme können ihre optimale Wirkung erst dann entfalten, wenn sie maßgeschneidert auf die Bedürfnisse des Unternehmens und die Ziele des konkreten Transformationsprojekts zugeschnitten sind. Eine sorgsame Vorbereitung sowie die rechtliche Begleitung durch juristischen Rat sind hier der Schlüssel zum Erfolg. ■■■



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für
HR-Software – mit unserer umfassenden Anbietersuche
auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



[Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



Noch nicht papierlos

Von Madelaine Isabelle Baade



Unternehmen machen die zahlreichen Regulierungen, Aufbewahrungsfristen und Nachweispflichten zu schaffen. Durch das Bürokratieentlastungsgesetz IV darf künftig häufiger auf Unterlagen in Papier verzichtet werden. Das wird sich auch in Personalabteilungen bemerkbar machen. Ein kleiner Schritt in die richtige Richtung.

● Auch wenn wir dieses Jahr nicht „Fußball-Europameister“ geworden sind, ein anderer Titel scheint uns gewiss: Deutschland ist „Bürokratie-Weltmeister“. Zumindest entsteht ein solcher Eindruck beim Blick in die Zeitungen oder die Jahresberichte des Nationalen Normenkontrollrats (NRK). Der Titel des Jahresberichts 2023 lautete: „weniger, einfacher, digitaler – Bürokratie abbauen. Deutschland zukunftsfähig machen“. Ein Jahr später werden im Titel des Jahresberichts 2024: „Gute Gesetze, digitale Verwaltung, weniger Bürokratie“ gefordert. Das Thema Bürokratieabbau ist also nichts Neues. Seit ewigen Zeiten wird in Deutschland über zu viel Bürokratie geklagt und ebenso lange wird der Bürokratieabbau gefordert. Die Debatte wird zunehmend lauter und die Probleme zeigen sich nicht zuletzt in der Praxis und im täglichen Arbeitsleben. Nach Ansicht der Regierung scheint ihr mit dieser Gesetzesinitiative nun ein Meisterstück gelungen zu sein. Im Regierungsentwurf wird eine Entlastung durch das BEG IV von 944 Millionen

Euro pro Jahr angekündigt und das Gesetz als „größtes Paket, das jemals geschnürt wurde“, gefeiert. Aber kann das neue Vierte Bürokratieentlastungsgesetz (BEG IV) wirklich die ersehnte Abhilfe verschaffen?

Wichtige Änderungen durch das BEG IV

Schwerpunkte des BEG IV sind insbesondere die Verkürzung von Aufbewahrungsfristen für Buchungsbelege, Abbau von Melde- und Informationspflichten, Maßnahmen zur Förderung der Digitalisierung, Projekte zur Verwaltungsvereinfachung und -beschleunigung sowie weitere Erleichterungen, insbesondere Streichung einzelner überflüssiger Vorschriften. Der Regierungsentwurf zum BEG IV und die daran anknüpfenden Formulierungshilfen vom 19. Juni 2024 wurden vom Bundestag (mit weiteren Änderungen) am 26. September 2024 angenommen. Der Bundesrat hat am 18. Oktober 2024 zugestimmt. Die Änderungen des BEG IV treten zum 1. Januar 2025 in Kraft.

Mit welchen Entlastungen können Unternehmen nun also aus arbeitsrechtlicher Perspektive rechnen und was sind die wichtigsten Änderungen, die sich auch in Personalabteilungen bemerkbar machen?

Wegfall der Schriftform – nicht überall

Das Bürokratieentlastungsgesetz IV sorgt vor allem dadurch für Erleichterungen, dass vielfach die verpflichtende Schriftform auf Textform heruntergestuft wird.

Nachweisgesetz: Eine wichtige Änderung soll im Nachweisgesetz (NachwG) erfolgen. Nach § 2 NachwG sind die dort näher bezeichneten wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen. Bisher war also ein im Original unterzeichnetes Dokument erforderlich, was gerade in größeren Unternehmen unfassbaren Aufwand (und Papierverbrauch) generierte. Künftig sollen die Nachweispflichten nun auch in Textform erfüllt werden, also zum Beispiel auch per E-Mail übermittelt werden können. Die Übermittlung muss selbstverständlich weiterhin individuell an die betroffenen Arbeitnehmenden erfolgen. Dieselben Regelungen gelten auch bei späteren Änderungen wesentlicher Vertragsbedingungen.

Diese Änderung erlaubt es Unternehmen und insbesondere den Personalleitern, Abläufe in ihren Personalverwaltungen zu digitalisieren. Gleichzeitig werden die Beweisinteressen der Arbeitnehmenden gewahrt, die ihre Arbeitsbedingungen so im Streitfall nach wie vor einfach nachweisen können.

Verlangen Arbeitnehmende ausdrücklich einen schriftlichen Nachweis ihrer Arbeitsbedingungen, müssen Arbeitgeber die Informationen nach wie vor in Schriftform, das heißt auf Papier und im Original unterzeichnet, aushändigen. Bei Nichterteilung des verlangten Schriftformnachweises drohen Bußgeldzahlungen.

Achtung: In Wirtschaftsbereichen, die besonders von Schwarzarbeit und illegaler Beschäftigung bedroht sind, bleibt es wohl beim verpflichtenden Nachweis in Papierform. Davon umfasst sind all diejenigen Branchen, die in § 2a SchwArbG aufgelistet sind, wie zum Beispiel im Bau-, Logistik- und Gebäudereinigungsgewerbe. Arbeitgeber sollten den Arbeitnehmenden künftig mit der Übermittlung der Ver-

Wenn Beschäftigte ausdrücklich einen schriftlichen Nachweis ihrer Arbeitsbedingungen verlangen, müssen Arbeitgeber dem nachkommen.

tragsbedingungen dazu auffordern, einen auf die übermittelte Niederschrift bezogenen Empfangsnachweis zu erteilen, um sich gegen Unsicherheiten bei der elektronischen Übermittlung abzusichern.

Befristungsrecht – Regelaltersgrenze: In vielen Arbeits- und Tarifverträgen finden sich Vereinbarungen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze. Die Rechtsprechung des BAG ordnet solche Altersgrenzenvereinbarungen rechtlich als Befristungen des Arbeitsvertrags ein. Als Folge davon besteht in diesen Fällen ein Schriftformerfordernis für den Arbeitsvertrag. Dies will der Gesetzgeber nun im Rahmen des BEG IV ändern. Für die wirksame Vereinbarung einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze soll künftig die Textform genügen.

Der Gesetzgeber hält dies für ausreichend, weil er der Warn- und Beweisfunktion bei der Regelaltersgrenze eine geringere Bedeutung zumisst als bei anderen Befristungsabreden und begründet dies mit der vergleichsweise besseren Absicherung durch Rentenleistungen.

Arbeitnehmerüberlassung: Auch im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung soll es künftig mehr Digitalisierung geben. Überlassungsverträge zwischen Ver- und Entleiher sollen ebenfalls in Textform abgeschlossen werden können.

Arbeitszeugnisse: Das Zeugnis soll mit Einwilligung des Verpflichteten in elektronischer Form erteilt werden können.

Eltern- und Pflegezeit: Gleiches gilt für die Anträge nach Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) und Familienpflegezeitgesetz (FamZG). Eltern sollen nun Elterngeld und Elternzeit vollständig digital beantragen können. Dies soll den Prozess beschleunigen und den Papieraufwand reduzieren.

Aushänge nach Arbeitszeitgesetz und Jugendarbeitsschutz: Zu guter Letzt erfolgt auch eine Digitalisierung im Bereich der Aushangregelungen im Arbeitszeitrecht und dem Jugendarbeitsschutz. Bislang ist der Arbeitgeber verpflichtet, einen „Abdruck des Gesetzes [...] an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen oder auszuhängen.“ Dies soll ab sofort auch digital

möglich sein über die „übliche Informations- und Kommunikationstechnik“ (zum Beispiel Intranet).

Während die Regierung mit ihrem neuen Gesetz zufrieden zu sein scheint, fallen die Reaktionen in Wirtschaftsverbänden und Literatur eher verhalten aus.

„Das Bürokratieentlastungsgesetz greift viel zu kurz“, sagte beispielsweise Kerstin Andreae, Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW). Ein „bisschen Frühjahrsputz“ reiche nicht, sagte auch Gesamtmetall-Hauptgeschäftsführer Oliver Zander.

Ähnliche Aussagen finden sich auch in der Fachliteratur. Die Neuerungen des Vierten Bürokratieentlastungsgesetzes (BEG IV) werden dabei als „Placebos“ bezeichnet, die „am Kern des Problems weit vorbei“ gehen. Immer wieder wird die fehlende Praxistauglichkeit angemahnt und die „Praxisferne“ der Bundesregierung kritisiert. Der Nationale Normenkontrollrat hingegen bewertet das BEG IV in einer Stellungnahme zur Öffentlichen Anhörung des Rechtsausschusses am 5. Juni 2024 zum Bürokratieentlastungsgesetz IV (BEG IV) insgesamt positiv. Jedoch finden sich auch hier Änderungs- und Ergänzungsvorschläge, die an die Kritik der Wirtschaft und Literatur anknüpfen.

Mehr Zusammenarbeit mit der Praxis nötig

Die Regierung kleidet ihre Gesetzesvorhaben gerne in wohlklingende Gesetzestitel ein. Nach dem „Gute-Kita-Gesetz“ und dem „Starke-Familien-Gesetz“ kommt nun also die Neuauflage des „Bürokratieentlastungsgesetzes“. Entscheidend für die Qualität eines Gesetzes ist aber nicht dessen Verpackung, sondern dessen Inhalt. Hier muss leider der oben bereits dargestellten Kritik beigepflichtet werden. Die Änderungen durch das Bürokratieentlastungsgesetz IV sind zwar durchaus ein Schritt in die richtige Richtung – mehr aber eben auch nicht. Die Entlastungen gehen nicht weit genug und haben zu meist eher Symbolcharakter.

Wünschenswert wäre hier, dass der Gesetzgeber den Wirtschaftsverbänden und Arbeitgebern mehr Aufmerksamkeit schenkt. Diese haben viele Vorschläge zu besonders relevanten Themen erarbeitet und der Politik zur Verfügung gestellt.

Wünschenswert wäre, dass der Gesetzgeber Wirtschaftsverbänden und Arbeitgebern mehr Aufmerksamkeit schenkt.



DR. MADELAINE ISABELLE BAADÉ ist Gründungspartnerin der auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei Reiserer Baade Lachmann Rechtsanwälte PartmbB. Sie berät überwiegend mittelständische Unternehmen und Führungskräfte in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

Beispielsweise legte die DIHK zusammen mit anderen Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft 442 Vorschläge für den Bürokratieabbau vor. Sie forderten unter anderem die Flexibilisierung von Arbeitsmarktregulierungen und den Abbau redundanter Berichtspflichten.

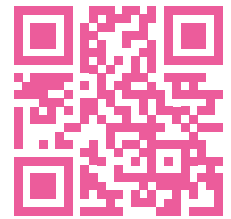
Auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) legte im Dezember 2023 einen umfassenden Vorschlagskatalog vor, in dem unter anderem vorgeschlagen wird, die zahlreichen Arbeitgeberbescheinigungen zur Gewährung staatlicher Leistungen durch eine standardisierte Entgeltbescheinigung zu ersetzen. Gerade auch für den Arbeitsmarkt und das Thema Zuwanderung und Integration finden sich wichtige Impulse. Vor allem beim Einsatz ausländischer Fachkräfte stellt die deutsche Bürokratie noch ein schier unüberwindbares Hindernis dar. Hier könnte beispielsweise die Einführung eines behördenübergreifenden IT-Systems zur Erwerbsmigration zwischen Auslandsvertretungen, Ausländerbehörden, der Bundesagentur für Arbeit und den Anerkennungsstellen weiterhelfen. Auch für die Bereiche der Arbeitszeitflexibilisierung und der Zeiterfassung sowie zum Kündigungs- und Betriebsverfassungsrecht sind zahlreiche Vorschläge enthalten.

Fazit: Echte Entlastung lässt auf sich warten

Eine echte Entlastung lässt wohl weiter auf sich warten. Die gute Nachricht ist, dass wohl auch die Regierung dies erkannt hat, denn so heißt es auf Seite 3 des „Meseberger-Entbürokratisierungspakets: Kabinettsbeschluss des BEG IV – Fragen und Antworten“: „Bürokratieabbau kann nicht mit einem Gesetzespaket erreicht werden – auch nicht mit dem größten Paket, das jemals geschnürt wurde. Schließlich ist es für eine nachhaltige Reduktion notwendig, viele Stellschrauben neu zu justieren. Deshalb wird das Bundesministerium der Justiz weiter am Abbau von unnötiger Bürokratie arbeiten.“

Das neue Bürokratieentlastungsgesetz IV ist also nicht das Ende des Bürokratieabbaus, sondern der erste Schritt von vielen weiteren. Hoffentlich lassen die nächsten Schritte in Form von Modernisierungsmaßnahmen nicht zu lange auf sich warten, denn es gilt nach wie vor: „weniger, einfacher, digitaler. Deutschland zukunftsfähig machen!“ ■■■

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. **JOB**S magazin



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

jobs.personalmagazin@haufe.de

Desksharing – nicht ohne Mitsprache des Betriebsrats?



Die Einführung von Desksharing ist ebenso wie die Einführung einer Clean Desk Policy nicht als Ganzes mitbestimmungspflichtig. Es gibt aber Teilbereiche, bei denen der Betriebsrat einbezogen werden muss.

Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, Beschluss vom 6. August 2024, Az. 21 TaBV 7/2

● Viele Beschäftigte arbeiten mittlerweile zumindest an einigen Tagen in der Woche im Homeoffice. Das bedeutet in der Praxis, dass in vielen Büros die Schreibtische häufiger mal ungenutzt bleiben. Das hat dazu geführt, dass Unternehmen neue Raumkonzepte ausprobieren. Um Platz zu sparen, bietet sich beispielsweise ein Desksharing-Konzept an, bei dem Mitarbeitende keinen festen Büroarbeitsplatz mehr haben, sondern sich diesen teilen und vorab reservieren müssen. Damit einher geht oftmals die Einführung einer Clean Desk Policy, die Mitarbeitende dazu verpflichtet, die Arbeitsplätze sauber und frei von persönlichen Gegenständen zu hinterlassen.

Um die Einführung eines solchen Desksharing-Modells sowie einer damit verbundenen Clean Desk Policy ging es auch im vorliegenden Fall. Der Betriebsrat war der Überzeugung, bei beiden Vorhaben ein Mitspracherecht zu haben, der Arbeitgeber wollte den Betriebsrat bei der Umsetzung nicht involvieren. Für den Fall, dass sich beide Parteien nicht über das

Mitspracherecht einigen können, muss – wie vorliegend – über die gerichtliche Einsetzung einer Einigungsstelle verhandelt werden. Das Verfahren ist dazu gedacht, eine möglichst schnelle Einigung zu erzielen.

Der Fall: Betriebsrat will bei Einführung von Desksharing beteiligt werden

Der Arbeitgeber wollte ein neues Raumkonzept im Unternehmen einführen. Die Planung sah vor, die Nutzungsflächen der Büroräume neu zu gestalten und ein „Desksharing-Modell“ sowie eine „Clean Desk Policy“ einzuführen. Bisher gab es bereits Großraumbüros, in denen die Mitarbeitenden ihre persönlichen Arbeitsplätze hatten, die teilweise mit Trennwänden voneinander separiert waren. Der Arbeitgeber präsentierte dem Betriebsrat im Oktober 2023 das neue Konzept. Das Gremium war überzeugt, dass er entsprechend der rechtlichen Vorgaben des Betriebs-

verfassungsgesetzes (genauer § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 111 BetrVG) bei dem Vorhaben mitbestimmungspflichtig sei

Die Vorinstanz, das Arbeitsgericht Heilbronn, hatte den Antrag des Betriebsrats noch zurückgewiesen. Nach Auffassung des Gerichts stand dem Betriebsrat kein Recht auf Mitbestimmung bei dem geplanten Vorhaben zu. Daher sei die Einigungsstelle unzuständig.

Das LAG Baden-Württemberg korrigierte diese Entscheidung nun und gab dem Betriebsrat teilweise recht. Es entschied, dass die Einführung und Umsetzung eines Desksharing-Modells wie auch der damit einhergehenden Cleaning Policy zwar nicht im Gesamten, aber in Teilbereichen mitbestimmungspflichtig sein kann.

Vorliegend könnten zwei Teilbereiche offensichtlich aus dem Konzept herausgelöst werden, begründete das Gericht seine Entscheidung. Dabei handele es sich zum einen um das Thema „Ordnung hinsichtlich von den Arbeitnehmern eingebrachter persönlicher Gegenstände“, zum anderen um die „Ordnung hinsichtlich des Verhaltens auf Flächen mit sogenannten überlagernden Nutzungen“.

Mitbestimmung bei Regelungen zu persönlichen Gegenständen

Das LAG Baden-Württemberg stellte in dem Zusammenhang klar, dass der Arbeitgeber grundsätzlich ein Desksharing Modell und eine damit verbundene Clean Policy ohne Mitbestimmung des Betriebsrats einführen könne. Dies betreffe das mitbestimmungsfreie Arbeitsverhalten der Beschäftigten. Die genannten Teilbereiche könnten im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung des Planungskonzepts jedoch das mitbestimmungspflichtige Ordnungsverhalten im Betrieb betreffen.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat dann ein Mitbestimmungsrecht, wenn es um Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmenden im Betrieb geht.

Das Gericht wies darauf hin, dass Vorgaben des Arbeitgebers zur Einbringung persönlicher Gegenstände der Arbeitnehmenden mitbestimmungspflichtig sein können. Im konkreten Fall betraf das die Regelungen im Planungskonzept, die bestimmen, welche privaten Gegenstände wie Fotos, Pflanzen oder Kleidung mitgebracht werden dürfen und wie persönliche Dinge vor Beginn und nach Ende der Arbeitszeit im Betrieb aufzubewahren sind. Hier war beispielsweise geplant, dass diese in Schließfächern aufbewahrt werden müssen. Die Regelung zur Aufbewahrung könne zwar eine Arbeitsanweisung sein, allerdings müsse für das Wegschließen in Zeiten, in denen die Beschäftigten nicht arbeiten, differenziert werden, ebenso hinsichtlich der Regelung, welche persönlichen Dinge überhaupt noch mit ins Büro gebracht werden dürfen. Es sei nicht auszuschließen, dass diese Vorgaben das Ordnungsverhalten betreffen – unabhängig davon, dass sie nur Teil des vom Arbeitgeber angeordneten Konzepts zum Desk Sharing und der Clean Desk Policy seien.

Mitbestimmung bei Doppelwidmung zu Arbeits- und Pausenräumen

Nach Meinung des LAG Baden-Württemberg kann zudem eine „überlagernde Nutzung“ der Büroarbeitsfläche die Ordnung des

Betriebs betreffen und somit diesbezüglich ein Mitspracherecht des Betriebsrats gegeben sein. Es ist bei einer solchen doppelten Nutzung der Räumlichkeiten nicht klar erkennbar, dass der Schwerpunkt der Regelung in der Steuerung des Arbeitsverhaltens liege. Konkret ging es darum, dass im Planungskonzept verschiedene Bereiche im Büro sowohl für den Austausch unter den Mitarbeitenden als auch zum Arbeiten vorgesehen waren. Geplant war beispielsweise, einen an sich primär zu Pausenzwecken bereitgestellten Raum (Küche und Essbereich) gleichzeitig nicht nur für „Fachgespräche in der Kaffeerrunde“, sondern für das Arbeiten zu bestimmen und die Beschäftigten zum dortigen spontanen Arbeiten (Spontanmeetings) zu ermuntern. Nach Meinung des Gerichts komme es in Betracht, dass durch diese Planung das betriebliche Zusammenleben und kollektive Zusammenwirken der Beschäftigten betroffen werde. Die Doppelwidmung derselben Betriebsfläche sowohl zu Arbeits- als auch zu Pausenzwecken könne folglich die Ordnung des Betriebs betreffen und eine Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats auslösen.

Einigungsstelle muss eingesetzt werden

Da nach diesen Überlegungen bei beiden Themen nicht per se ausgeschlossen werden könne, dass das Ordnungsverhalten im Betrieb im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG berührt sei, müsse dafür eine Einigungsstelle eingesetzt werden, stellte das LAG Baden-Württemberg fest. Andere Mitbestimmungsrechte lehnte das LAG Baden-Württemberg dagegen ab.

Die Entscheidung stellt klar, dass der Arbeitgeber neue Raumkonzepte wie Desksharing im Betrieb einführen darf, ohne den Betriebsrat um Erlaubnis zu bitten, da die Einführung das mitbestimmungsfreie Arbeitsverhalten betrifft. Allerdings sind im Zusammenhang mit der Umsetzung solcher Konzepte eine Vielzahl von Themen betroffen, bei denen der Betriebsrat ein Mitspracherecht haben kann.

Weitere Mitbestimmungsrechte denkbar

Arbeitgeber sollten daher bei der Einführung eines Raumkonzepts wie Desksharing genau darauf achten, welche Teile des Konzepts möglicherweise einer Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen könnten. Im vorliegenden Fall waren das die Regelungen zur Aufbewahrung persönlicher Gegenstände und die doppelte Widmung der Räumlichkeiten.

Es sind aber weitere Bereiche denkbar, die eine Mitbestimmung des Betriebsrats auslösen können. So werden die Arbeitsplätze bei einem Desksharing Konzept in der Regel von den Beschäftigten über ein Buchungstool reserviert. Hierbei muss beispielsweise das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats für die Einrichtung von technischen Einrichtungen beachtet werden. Grundsätzlich hat der Betriebsrat auch ein Mitbestimmungsrecht bei betrieblichen Regelungen über den Gesundheitsschutz. Da die Arbeitsplätze täglich von anderen Beschäftigten genutzt werden, ist eine Mitbestimmung bei der Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze oder Hygienevorschriften, ebenfalls denkbar. ■■■

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

Auf einen Kaffee mit ...



Christian Nowak

Christian Nowak ist seit 1. Juli 2024 Director People and Culture bei der Vielfaltmenü GmbH. Das Cateringunternehmen mit Fokus auf Kita- und Schulverpflegung beschäftigt 1.000 Mitarbeitende an etwa 30 Standorten von der Ostseeküste bis nach Hessen.

Von der Konzernwelt der Deutschen Bahn zum Mittelständler Vielfaltmenü GmbH: Was hat Sie zu diesem Wechsel bewogen?
Mich hat die Kombination aus sozialer Verantwortung mit Fokus auf gesunde Ernährung, verbunden mit der Möglichkeit, quasi auf „grüner Wiese“ gestalten zu können, gereizt.

Die Vielfaltmenü GmbH steht für gesundes, ausgewogenes Essen. Wie wichtig ist Ihnen die Gesundheit der Beschäftigten?
Gesundheit und Wohlbefinden ist Teil der Unternehmensphilosophie, und zwar nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Mitarbeitenden. Wir haben Programme zu Gesundheitsförderungen und Angebote und Kooperationen, um das Wohlbefinden zu stärken. Zudem haben wir flexible Arbeitszeiten.

Vielfaltmenü ist Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Wie wirkt sich das im Unternehmensalltag für die Mitarbeitenden aus?
Vielfalt steckt bei uns nicht umsonst schon im Namen. Bei uns arbeiten Menschen aus 40 Nationen mit unterschiedlichsten Herkünften. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander ist uns sehr wichtig. Wir fördern auch gerade das Crossborder Recruiting beispielsweise mit Polen.

Sie sind Jurist. Wie wichtig ist das Arbeitsrechtswissen in der Personalabteilung?
Nach meiner Einschätzung ist es sehr wichtig. Nicht nur, um sicherzustellen, dass alle Entscheidungen in der Personalabteilung rechtlich abgesichert sind. Es hilft, mögliche Konflikte zu vermeiden und faire Arbeitsbedingungen zu schaffen. Wir sind beispielsweise einer der wenigen tarifgebundenen Anbieter, da hilft mir mein Wissen im Umgang mit den Gewerkschaften.

Wie sieht es mit der Führungskräfteentwicklung bei Vielfaltmenü aus?
Das ist ein Herzenthema von mir. Ich plane Entwicklungswege bei der Vielfaltmenü zu initiieren: Von der Spülkraft zum Geschäftsführer oder der Geschäftsführerin sozusagen. Dafür ist erstmal eine Standortbestimmung wichtig, um Talente zu erkennen. Beginnend beim Recruiting, versuche ich eine Eignungsdiagnostik einzuführen, die es bisher nicht gab.

Zum Schluss noch was Privates: Was ist Ihr Lieblingsessen?
Im Restaurant mag ich Linguine mit Parmesan-Trüffelsoße. Koche ich selbst, dann eher Jagdwurst mit Nudeln und Tomatensoße. Das ist aber auch lecker! ■

So mag ich den Kaffee:

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

HAUFE

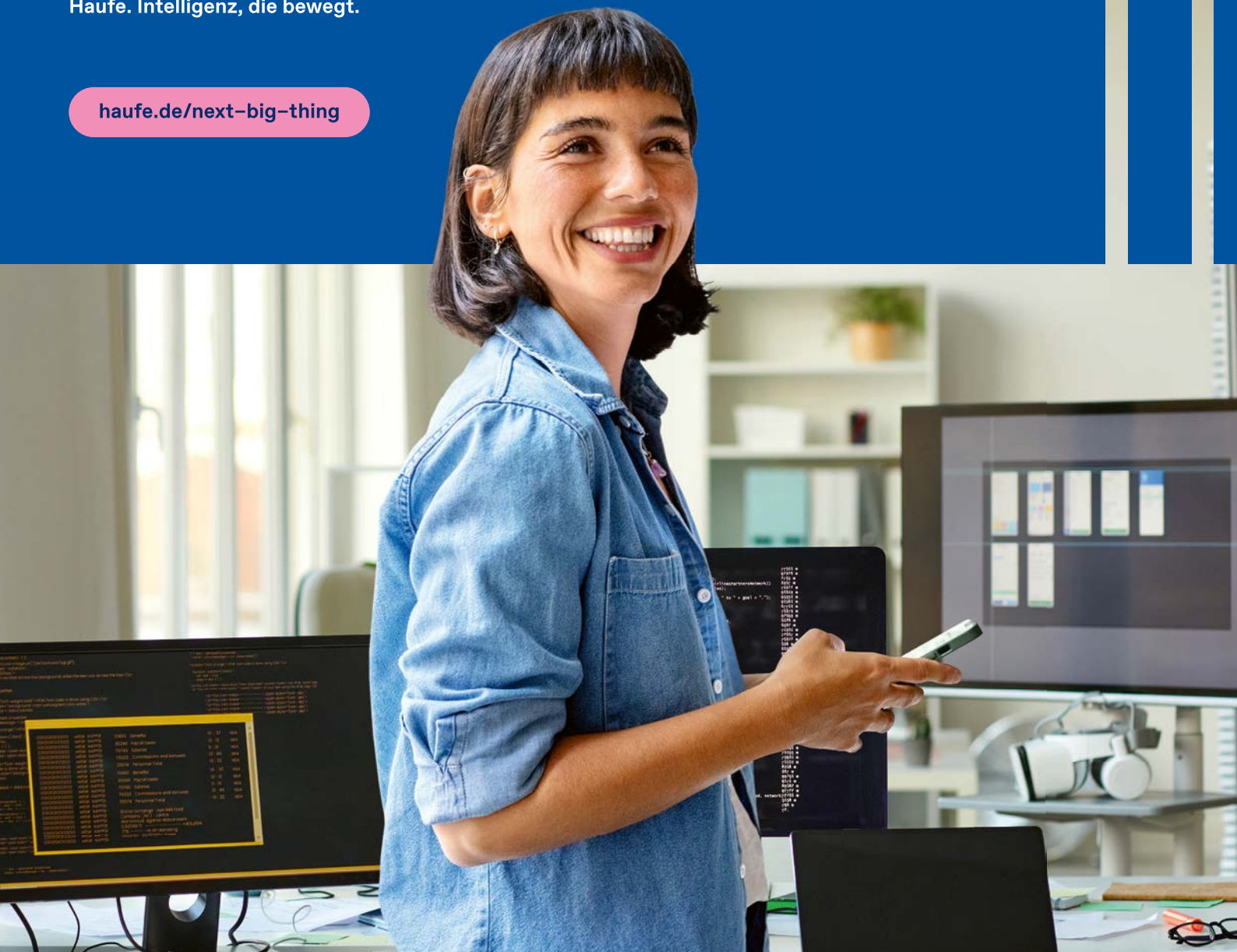
Manche nennen es the next big thing

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn wenn KI-Technologie und verlässliche Expertise zusammenkommen,
entsteht echter Fortschritt.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/next-big-thing





„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die modularen HR-Lösungen von DATEV bieten uns alle Möglichkeiten.“

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Effiziente HR-Prozesse gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren für die komplexen und sehr individuellen Aufgaben im Personalwesen. Die HR-Lösungen von DATEV und ihren Partnern lassen sich für Ihre Anforderungen modular zusammenstellen und bedarfsgerecht skalieren – von Zeiterfassung und Payroll über Controlling und Reporting bis hin zum Personalmanagement. So gestalten Sie Ihre Personalprozesse professionell: digital, vernetzt und zukunftssicher.



gemeinsam-besser-machen.de/hr

