

Leadership
So können Führungskräfte
Coachingtechniken nutzen

Transformation
Von starren Jobprofilen zur
Skill-basierten Organisation

Personalabbau
Leitfaden für ein fehlerfreies
Massenentlassungsverfahren

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Zukunft der Ausbildung
Bedarfsorientierte Qualifizierung in der Praxis



02/2025

personalmagazin.de 20,00 €



„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



personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

was bringt das Jahr 2025 für HR? Die Frage ist nicht leicht zu beantworten. Natürlich gibt es Trends wie Künstliche Intelligenz, den demografischen Wandel oder die Workforce Transformation, die das HR-Management fordern werden. Doch in diesem Jahr richten sich zuerst einmal viele Blicke auf die vorgezogene Bundestagswahl am 23. Februar 2025: „Die neue Bundesregierung sollte ihre Agenda nach der Maxime ausrichten: Wirtschaft first“, formulierte beispielsweise DIHK-Präsident Peter Adrian und fügte hinzu: „Unser Land muss nach Jahren des Stillstands endlich wieder auf einen Wachstumspfad kommen.“

Es werden so große Erwartungen an eine „Wirtschaftswende“ geweckt, dass die Enttäuschung fast schon wieder vorprogrammiert ist. „Wirtschaft first“ mag der populistische Werbespruch eines Wirtschaftsverbands sein, der unter manchen Arbeitgebern Anklang finden wird. Eine realisierbare Strategie formuliert er aber nicht. Sollen wir denn Sicherheitspolitik, Europa und Demokratie als weniger wichtig betrachten? Wohl kaum. Eine prosperierende Wirtschaft braucht nicht nur den Abbau von Bürokratie, die Reduzierung von Lohnnebenkosten oder wettbewerbsfähige Energiepreise, sondern auch verlässliche Rahmenbedingungen. Die neue Regierung wird das hoffentlich anpacken, bleibt dabei jedoch auf das angewiesen, was im letzten Ampeljahr diskreditiert wurde: das Aushandeln von Kompromissen, an die sich in der Folge alle gebunden fühlen.

Im Wahlkampf werden parteipolitische Vorlieben auch in der HR-Community sichtbar. Das ist gut so. Wir sollten uns davon aber nicht auseinanderdividieren lassen. Wir sollten das Jahr nutzen, ein „volkswirtschaftliches Zielbild“ zu entwickeln, wie das der Bundesverband der Personalmanager*innen in seinen HR-Thesen 2025 so treffend formuliert hat. Die Kettensäge anzulegen, um eine Wende herbeizuführen, wird dabei nicht helfen. Für die großen Reformthemen – von der Rente bis zur Klimapolitik – brauchen wir gesellschaftliche Mehrheiten und die Fähigkeit, Kompromisse eingehen zu können. Das Jahr 2025 bietet dafür eine neue Chance.

Reiner Straub
Herausgeber

„Nicht die Kettensäge wird eine Wende bringen, sondern die Fähigkeit, Kompromisse auszuhandeln.“



Community

6 Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Events

Termine im Februar und März

Online-Konferenz Digicon; Zukunftsmarkt Altersvorsorge; Start der Studie „Whatsnext“ zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

10 HR-Szene

Vergütungs-Check

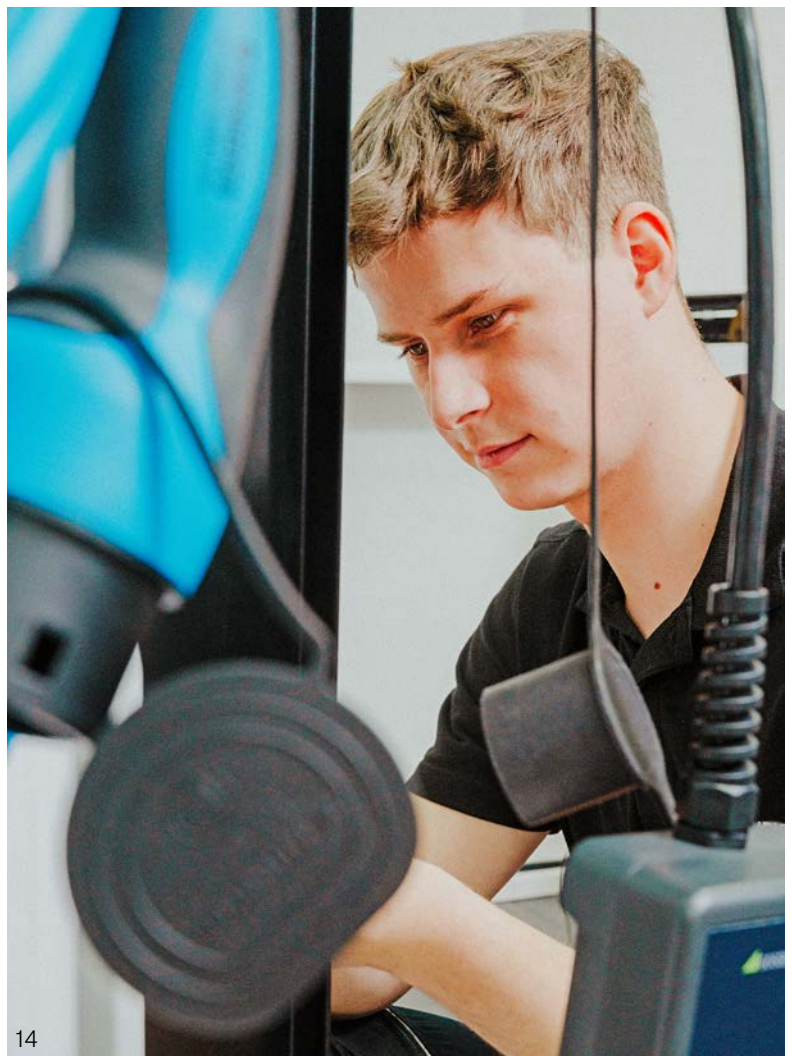
Das Gehalt eines HR Development Expert

12 Smalltalk Facts

Gesprächsthema:

Stress am Arbeitsplatz

Was Unternehmen tun, um Stress zu reduzieren und wie der Mauszeiger bei der Stressprävention helfen kann



14

In der beruflichen Aus- und Weiterbildung gibt es viel zu tun: Die Attraktivität der Ausbildung hat stark abgenommen, die Berufsbilder verändern sich rasant. Wie Unternehmen reagieren und neue Qualifizierungskonzepte schaffen, zeigt unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

16 Status quo

Neue Ansätze für die berufliche Bildung

Aus- und Weiterbildung muss digitaler werden, schneller auf die sich wandelnden Anforderungen reagieren und Geringqualifizierte und Menschen mit Migrationshintergrund besser integrieren

20 Interview

„Der Ausbildung den Stellenwert geben, den sie verdient“

McDonald's Deutschland bildet mehr als 1.500 Azubis aus. Personalvorstand Matthias Kutzer über Ausbildungsattraktivität, moderne Lehrmethoden und digitale Unterstützung

24 Praxis

KI kennenlernen

Mit der Zusatzqualifikation „Künstliche Intelligenz“ können Azubis Know-how erwerben, das in vielen verschiedenen Berufen nützlich ist

26 Praxis

Fachkräfte für die Energiewende qualifizieren

Im Projekt „Bex Elektro“ wurde ein modulares Konzept für die bedarfsorientierte Qualifizierung von Spezialisten für den Bereich Elektromobilität entwickelt



36

Dialog statt Direktion: Wie Coaching-Techniken helfen können, nicht in alte Führungsmuster zu verfallen

Strategie & Führung

30 Handlungsempfehlungen

Inklusiv arbeiten und führen

Was bedeutet Inklusion ganz konkret im Arbeitsalltag und wie lässt sie sich umsetzen? Einige praktische Tipps für Führungskräfte

34 Interview

„Jetzt ist der Zeitpunkt, um etwas Kontraintuitives zu tun“

Generative KI schafft die Voraussetzungen für radikale Disruption. Die meisten Führungskräfte wissen diese Chance jedoch noch nicht richtig zu nutzen, meint Brian Solis, Head of Global Innovation bei Servicenow

36 Führung

Dialog statt Direktion

Wie Coachingtechniken Führungskräften in schwierigen Situationen helfen können, nicht in alte Führungsmuster zu verfallen

Sorgfalt ist das A und O: Arbeitsrechtliche Grundlagen und Praxistipps für ein fehlerfreies Massenentlassungsverfahren

HR- Management

40 Out of the box

News und Produkte

Trends und Projekte rund um den KI-Einsatz im Arbeitsalltag

42 Out of the box

Digitaler Assistent für HR Business Partner

Mit dem Co-Pilot HR bringt Haufe eine KI-Lösung für den Personalbereich auf den Markt, die auf rechtssicherem Fachwissen basiert

46 Skill Management

Die Transformation meistern

Unternehmen planen Entlassungen, während sie gleichzeitig vor der Herausforderung des Fachkräftemangels stehen. Einige Qualifikationen sind auf einmal hinfällig, die vor Kurzem noch als Garant für einen sicheren Arbeitsplatz galten. Mit der Skill-basierten Organisation lässt sich dieser Widerspruch auflösen

50 Change Management

Bad Habits

Schlechte Gewohnheiten hat jeder. Egal ob Stressesser oder „Couch Potato“, alle tun sich schwer, die Automatismen loszuwerden. Was im Privatleben noch harmlos erscheint, kann jedoch bei der Arbeit immense Kosten verursachen

52 Rückblick

BAG-Urteile des Jahres 2024

Die wichtigsten Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts im Überblick

56 Massenentlassungsanzeige

Sorgfalt bleibt das A und O

Restrukturierung und Personalabbau stehen derzeit bei vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Ein Praxisleitfaden für ein sicheres Massenentlassungsverfahren

64 Recht

Urteil des Monats

BAG-Entscheidung zum Urlaubsanspruch bei mehreren aufeinanderfolgenden Beschäftigungsverboten

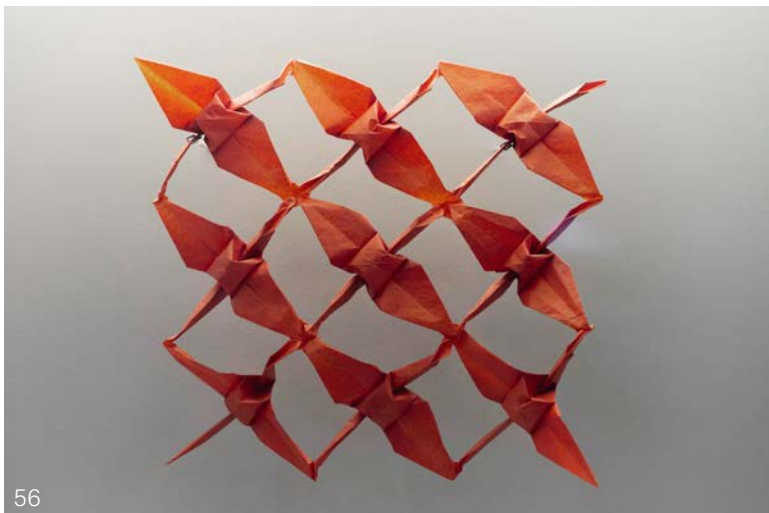
66 Pause

Auf einen Kaffee mit ...

Ursula Porth, Chief Human Resources Officer der All for One Group

Standards

3 Editorial / 65 Impressum /
62 Stellenmarkt



Das wird ein guter Monat für ...



Elke Frank

Sie gehört schon seit November 2024 der Unternehmensgeschäftsführung von Helios an: Als Geschäftsführerin Personal (CHRO) und Nachhaltigkeit (CSO) verantwortet Dr. Elke Frank die Bereiche Personalmanagement und Tarifarbeit, Personalgewinnung und -entwicklung, den Konzernbetriebsrat und dessen Ausschüsse, die Entgeltabrechnung sowie den Bereich Nachhaltigkeit. Für die promovierte Juristin bedeutet der Wechsel von der IT-Beratung Schwarz Digits zu Helios, dass sie nun für rund 76.000 Mitarbeitende zuständig ist, die bei Deutschlands größtem Klinikkonzern arbeiten.



Doris Brocker

Als neue Finance- und HR-Managerin verstärkt Doris Brocker GS Yuasa im Bereich Personal und Finanzen. Bei dem Anbieter von Batterien verantwortet sie unter anderem die Personalarbeit für Deutschland. Hier will sie vor allem das Employer Branding und die Digitalisierung der Verwaltung angehen. Auch die interne Mitarbeiterzufriedenheit steht auf ihrer Prioritätenliste. Sie sagt: „Ich sehe mich als eine Art menschliches Servicecenter und möchte eine gern gesehene Anlaufstelle für alle werden.“



Hendrik Schröder

Als Head of Recruiting ist Hendrik Schröder seit Ende 2024 für alle Maßnahmen der Personalgewinnung und -auswahl der Publicis Group zuständig – agentur- und standortübergreifend. Die Funktion wurde neu geschaffen und bringt einige spannende Herausforderungen für den erfahrenen Recruiter mit, der zuletzt beim Online-Versandhändler About You tätig war. Er will zunächst eine agenturübergreifende Candidate- und Employee Experience etablieren.



Andrea Becker

Sie kann sich noch einige Wochen auf die neue Herausforderung freuen: Ab dem 1. März wird Andrea Becker, bisher Vice President Business Finance bei Zalando, neue Bereichsvorständin Finance, Human Resources und Customer Service bei Otto. Die Wirtschaftswissenschaftlerin bringt Erfahrung aus dem Finanzbereich mit und tritt im Zuge der Neuaufstellung im Otto-Topmanagement in die Fußstapfen von Katy Roewer. Die Otto Group hat derzeit rund 38.500 Beschäftigte.



Termine

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

20. bis 21. Februar / München
Konferenz

Betriebliches Gesundheitsmanagement 2025

www.management-forum.de

25. Februar / Online
Konferenz

DGFP-Kompetenzforum Data Driven Talent Acquisition

www.dgfp.de

26. bis 27. März / Hamburg
Messe

ZP Nord

www.zukunft-personal.com

28. bis 29. März / Freiburg
Konferenz

Frühjahrstagung Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht

www.ag-arbeitsrecht.de

31. März bis 4. April / Hannover
Messe

Hannover Messe

www.hannovermesse.de

Was passiert mit der Altersvorsorge?

11. bis 12. März / Berlin – Altersvorsorge – quo vadis? Diese Frage steht im Mittelpunkt des 26. Zukunftsmarkts Altersvorsorge. Denn im März 2025 wird voraussichtlich eine neue Regierung feststehen. An Antworten versuchen sich Referentinnen und Referenten aus der Branche, die darüber hinaus über relevante Entwicklungen und Themen rund um das Thema Altersvorsorge informieren. An den beiden Konferenztagen geht es unter anderem um die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Demografie-Falle, Details zur gesetzlichen und privaten Altersvorsorge, um die digitale Rentenübersicht und erste Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz in der BAV. Zudem ist eine große rentenpolitische Diskussionsrunde angekündigt. www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info

Geeignet für: Unternehmens-Praktikerinnen und -Praktiker, die sich mit der betrieblichen Altersversorgung beschäftigen.

Spaßfaktor: Am Abend des ersten Kongresstags wird im Wintergarten des KaDeWe Berlin der 12. Deutsche BAV-Preis verliehen, der zukunftsweisende betriebliche Altersversorgungsprojekte von Unternehmen in Deutschland auszeichnet. Dazu ist ein buntes Abendprogramm angekündigt.

Gut zu wissen: Der Zukunftsmarkt Altersvorsorge wird als Hybrid-Veranstaltung angeboten. Interessenten können vor Ort im Double Tree by Hilton Berlin teilnehmen oder virtuell per Livestream.

Ein Messebesuch vermeidet fünf Geschäftsreisen

Das fand eine Befragung des Instituts für nachhaltigen Tourismus an der Hochschule Harz heraus. Indem Messebesuche persönliche Kontakte bündeln, werden dadurch weitere Reisen vermieden. Bei der Art der Gespräche liegen informelle Treffen zur Geschäftsanbahnung und um Networking vorn, gefolgt von Produktbesprechungen. Zudem geben die Befragten an, dass mehr als 60 Prozent der Geschäftskontakte digital nicht in der gleichen Qualität hätten stattfinden können.



Im Mittelpunkt der Digicon25 stehen Transformationsthemen sowie Einblicke in die Praxis innovativer Unternehmen.

Die Digicon 25 bringt Praktiker auf die Bühne

7. Februar / Online – Die Digicon 25, der digitale Jahresauftakt von Copetri, geht am 7. Februar unter dem Motto „Trust in Transformation“ in die dritte Runde. Im Mittelpunkt stehen Themen wie Künstliche Intelligenz und datenbasierte Unternehmensführung sowie ihre Implikationen für die Arbeitswelt: People Management,

Transformation, Innovation und Nachhaltigkeit. Die Digicon 25 wartet mit über 50 Sessions – von Keynotes bis Panels – auf sieben Bühnen auf. Angekündigt sind zwölf interaktive Workshops und Masterclasses für praxisnahe Einblicke sowie Networking-Formate wie Business-Speed-Dating und Topic Talks für den gezielten

Austausch. Die Veranstaltung setzt stark auf Praxis-Know-how. Als Referentinnen und Referenten sind unter anderem angekündigt: Matthias Hartmann, CEO bei Techem, Melanie Kehr, CIO/COO bei der KfW Bankengruppe, Zukunftsforscher Matthias Horx, Talent Acquisition Expertin Barbara Braehmer, Corporate Health Expertin Luise Preis sowie Andreas Widl von der Samson Group, Lea Schuller von Microsoft, Frederik Herzig von Otto und Nadine Hoffmann von Coca Cola.

www.copetri.com

Geeignet für: Alle Personen, die sich im Unternehmenskontext mit People Management, Innovation und/oder Transformation beschäftigen.

Spaßfaktor: Im Vordergrund der digitalen Veranstaltung stehen Wissenstransfer, Best Practices und Erfahrungsaustausch.

Gut zu wissen: Es gibt drei Ticket-Kategorien, vom kostenlosen „Schnupper-Ticket“ über das „Voll-Dabei-Ticket“, das Zugang zu allen Stages bietet, bis zum „Rundum-Sorglos-Ticket“, über das die aufgezeichneten Vorgänge im Nachgang bereitgestellt werden.

#whatsnext-Studie 2025: Teilnehmende gesucht

Die Arbeitswelt wird herausfordernder. Die Welt befindet sich im Krisenmodus. Wie wirkt sich das auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus? Was können Unternehmen tun, um gesunde und zukunftsfähige Arbeitsplätze zu gestalten? Das möchten IFBG, TK und Personalmagazin mit der #whatsnext-Studie herausfinden.

Ziel der Studie ist es, regelmäßig eine Bestandsaufnahme des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) durchzuführen und Trends und Handlungsempfehlungen zu identifizieren. Die #whatsnext-Studie ist die größte Ar-



beitgeberstudie zum BGM. Die erste Erhebung fand 2017 statt, nun startet die Studienreihe in die vierte Runde.

Ihre Stimme lohnt sich: Mit Ihrer Studienteilnahme erhalten Sie einen individuellen Feedback-Report. Der Report beinhaltet die Schwerpunktthemen der Studie und vergleicht das individuelle Ergebnis Ihres Unternehmens mit dem Ergebnis aller an der Studie teilnehmenden Organisationen. So können individuelle Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Der Link zur Teilnahme: www.ifbg.eu/whatsnext-2025



RETENTIONpro


Mitarbeiter Engagement &
Employee Benefits Expo

**Die Expo bei der sich
alle Vorträge, Best-
Practices und Aussteller
auf Mitarbeiter
Engagement und
Employee Benefits
fokussieren**

10. April 2025

Live im
RMCC Wiesbaden

[RETENTIONpro.de](https://retentionpro.de)

Powered with  by



**Jetzt Tickets
sichern!**

We  our partners



Treffen Sie die Kategorie-Expert Sponsoren persönlich



Dienstrad-Leasing

Betriebliche Altersvorsorge

Gutschein & Benefit Portal

Vergütungs-Check Experte HR Development



Median des Jahreszieleinkommens

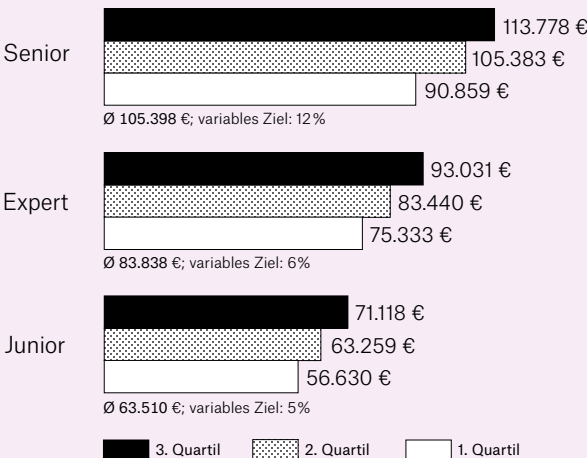
€ 83.440

+2,2% Veränderung zum Vorjahr

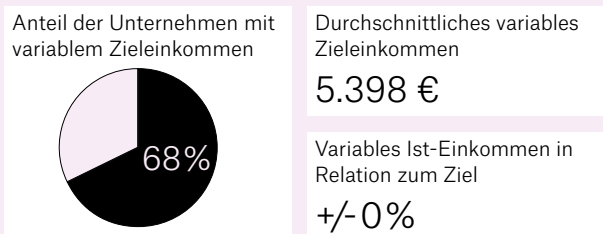
Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
45 Jahre	2%	66%
Betriebszugehörigkeit		
12 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
38,6 Stunden		

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit

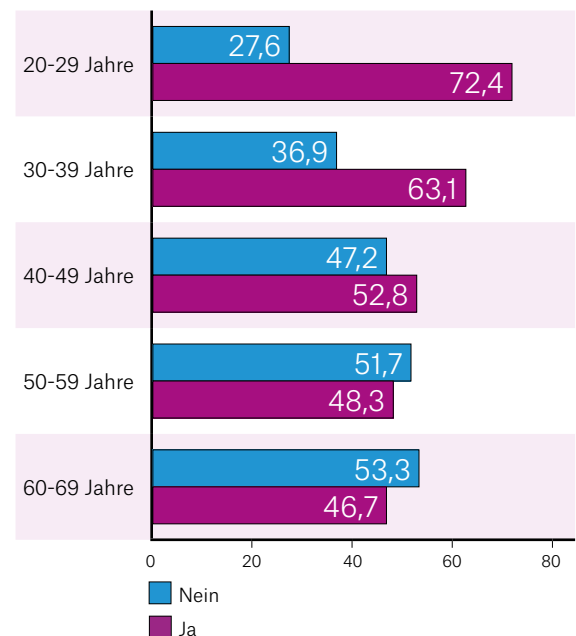


Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Über Geld spricht man doch

Beschäftigte tauschen sich zunehmend über ihre Gehälter aus. Das hat die Universität Konstanz herausgefunden (Studie „Fair: Arbeiten in Deutschland“, an der mehr als 7.500 Beschäftigte teilgenommen haben). Je jünger, desto ungenierter. Das sollte in Zeiten zunehmender Entgelttransparenz auch niemanden mehr wundern. Der eigentliche Fokus der Studie galt aber dem Aspekt „gerechte Bezahlung“. Welche Prinzipien sollten hier zum Tragen kommen? 83 Prozent der Befragten unterstützen das Verdienst-Prinzip („Gerecht ist, wenn hart arbeitende Menschen mehr verdienen als andere“). Aber auch die Bedürftigkeit („Gerecht ist, wenn sie sich um Arme und Bedürftige kümmert, unabhängig davon, was diese der Gesellschaft zurückgeben“) erhielt mit 73 Prozent großen Zuspruch. Gleichverteilung fällt hingegen mit nur 26 Prozent Zustimmung durch („Gerecht ist, wenn Einkommen und Vermögen gleichmäßig auf alle Menschen verteilt sind“). Gerechte Bezahlung wird mit individuellen Leistungen und Bedürfnissen assoziiert. Die Teilnehmer wurden außerdem gefragt, für wie gerecht sie ihr eigenes monatliches Bruttogehalt halten. 39 Prozent der Befragten stuften ihr Gehalt als gerecht ein. Die älteren Altersgruppen sahen ihre Bezahlung häufiger als gerecht an als die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen.

Austausch mit Kolleginnen oder Kollegen über Gehälter? Angaben in Prozent



Quelle: Studie „Fair: Arbeiten in Deutschland“, Universität Konstanz, 2024



Diese 6 neuen HR-Trends müssen Sie kennen

Von KI-Müdigkeit bis Upskilling: 2025 wird ein herausforderndes Jahr für Personalabteilungen. Es wird vor allem darum gehen, Entscheidungen zu treffen und klare Richtlinien für das eigene Unternehmen festzulegen. Mit Hilfe der wichtigsten Stimmen aus der HR-Branche hat Personio im HR Trends Report 2025 die sechs relevantesten Trends des neuen Jahres gesammelt. Darin erfahren Sie, wie Ihre HR-Verantwortlichen diese Trends angehen können, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie dafür brauchen und welche Praxis-Tipps im hektischen Alltag hilfreich sind.

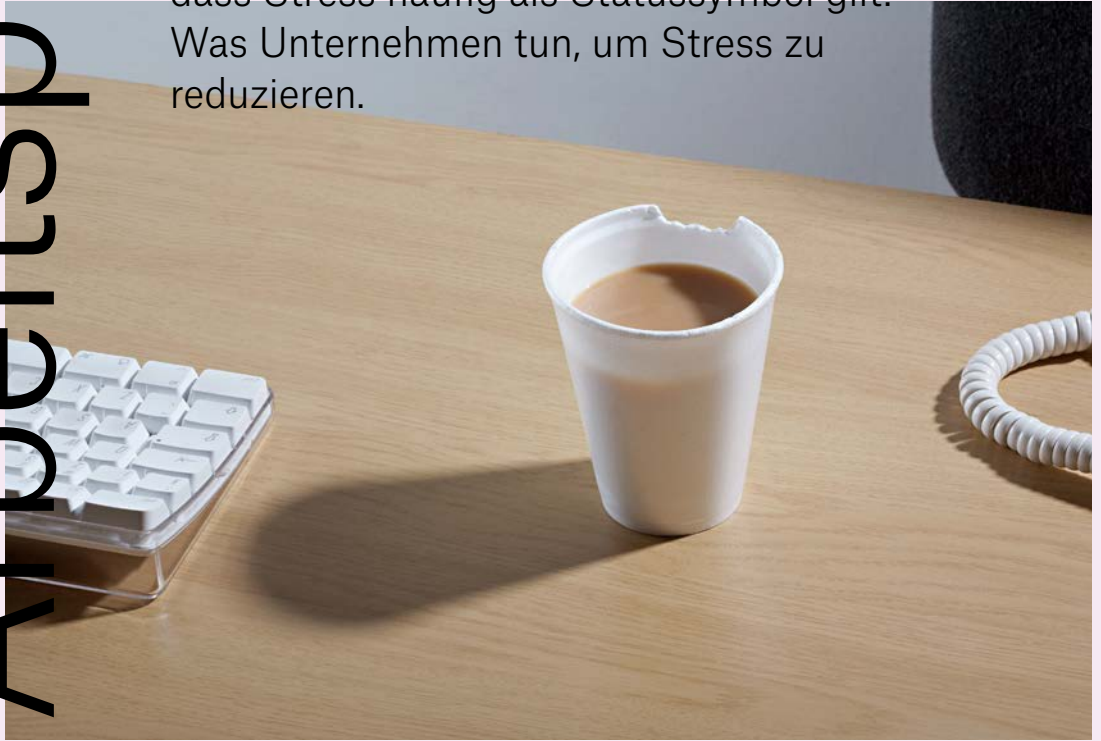


personio.de

Jetzt kostenlos
herunterladen

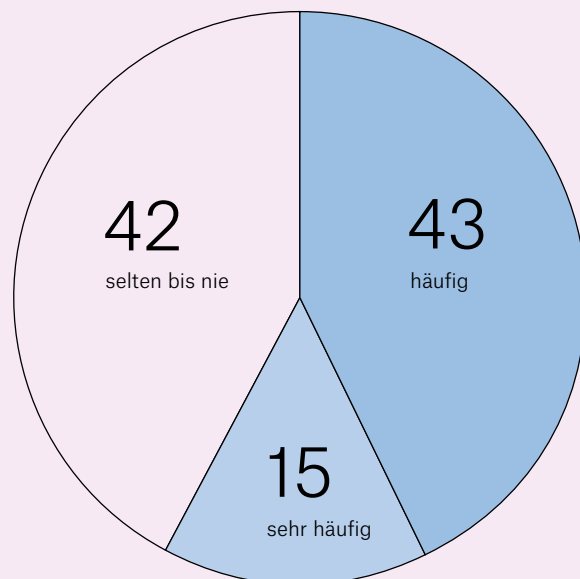
Smalltalk Facts Stress am Arbeitsplatz

Stress gehört für viele Beschäftigte zum Arbeitsalltag. Das kann an den Arbeitsbedingungen liegen – aber auch daran, dass Stress häufig als Statussymbol gilt. Was Unternehmen tun, um Stress zu reduzieren.



Die Hälfte der Berufstätigen ist oft gestresst

Angaben in Prozent



Quelle: Forsa und KKH Kaufmännische Krankenkasse, 2024

Akute Belastungsreaktionen und Anpassungsstörungen

Krankheitstage pro 100 versicherte Mitglieder

im ersten Halbjahr 2024	109
vor fünf Jahren	75

Quelle: Forsa und KKH Kaufmännische Krankenkasse, 2024

4 von 10

Unternehmen machen ihren Mitarbeitenden Angebote zur Stressbewältigung und Ressourcenstärkung. Rund 37 Prozent haben zudem bereits Workshops zum Thema Achtsamkeit und Resilienz umgesetzt. 38 Prozent der Unternehmen setzen bei ihren Führungskräften an und bieten diesen Maßnahmen zu gesunder Führung, achtsamer Führung und Mindful Leadership.

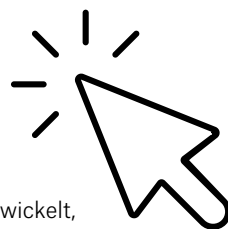
Quelle: Whatsnext-Studie 2023

Wo am häufigsten nach Stress geogogelt wird

Platz	Stadt	Suchanfragen*
1	Münster	7,50
2	Hannover	7,40
3	Frankfurt am Main	7,08
4	Stuttgart	7,04
5	Mannheim	6,73
6	Nürnberg	6,27
7	Düsseldorf	6,09
8	München	5,67
9	Köln	5,40
10	Bielefeld	5,13

*mit Bezug zu Stress pro 100.000 Einwohner

MAUSZEIGER ALS STRESSINDIKATOR



Forschende der ETH Zürich haben ein Modell entwickelt, das nur anhand des Tipp- und Mausverhaltens erkennt, wie gestresst Menschen sind. Wer gestresst sei, bewege den Mauszeiger öfter und ungenauer und lege längere Wege am Bildschirm zurück, erklären die ETH-Forschenden. Wer die Tastatur betätige und gestresst sei, schreibe zudem kürzere Sätze, mache mehr Tippfehler und lege öfter kurze Pausen ein. Die Forschenden kamen zu dem Schluss, dass diese Verhaltensmuster bessere Stressindikatoren sind als die Herzfrequenz.

Quelle: ETH Zürich, 2023

60%

der Beschäftigten berichten über erhöhtes Arbeitstempo, um Personalmangel auszugleichen – mit negativen Folgen für die Gesundheit.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2024

In der beruflichen Aus- und Weiterbildung gibt es viel zu tun: Die Attraktivität der Ausbildung hat stark abgenommen, die Berufsbilder verändern sich rasant. Unternehmen und Institutionen reagieren und schaffen neue Qualifizierungskonzepte.

Schwerpunkt

Zukunft der Qualifizierung





Neue Ansätze für die Praxis:
Im Projekt „Bedarfsorientierte
Bildungswege in der Chemie“
wurde unter anderem eine
Grundausbildung zur Fachkraft
für Metalltechnik initiiert.

Neue Ansätze für die berufliche Bildung

Die berufliche Aus- und Weiterbildung muss attraktiver und digitaler werden und sie muss schneller auf die sich wandelnden Anforderungen reagieren. Auch die Integration von Geringqualifizierten und Personen mit Migrationshintergrund muss besser laufen. Die gute Nachricht: Für all das gibt es gute Ansätze und Pilotprojekte.

Von Daniela Furkel

● Wie in den Vorjahren waren auch im Berufsberatungsjahr 2023/24 mehr Ausbildungsstellen als Bewerberinnen und Bewerber gemeldet. Rein rechnerisch kamen auf 100 gemeldete betriebliche Ausbildungsstellen 86 gemeldete Lehrplatz-Suchende. Zwar ist die Lücke etwas kleiner geworden, aber die Attraktivität der Berufsausbildung hat in den vergangenen Jahren stark gelitten. Ein Großteil der aktuellen Azubis ist unzufrieden mit der Art und Weise, wie Inhalte in der Berufsschule vermittelt werden. Auch auf die Kompetenzen ihrer betrieblichen Ausbilder blicken die meisten mit gemischten Gefühlen. Sie wünschen sich mehr digitale Angebote und KI in der Ausbildung und mehr Berufsorientierung im Vorfeld. Das sind die Ergebnisse der Studie „Azubi-Recruiting-Trends 2024“ von U-Form Testsysteme kurz zusammengefasst.

Der Wandel der Berufe ist Fakt

Aber es geht nicht nur um die Fragen: Wie kann Ausbildung wieder attraktiver werden? Wie können die jungen Leute besser abgeholt werden? Sondern es geht auch um den notwendigen Wandel in den Aus- und Weiterbildungsinhalten. Ein Großteil der Berufe benötigt heute ganz anderes Know-how als vor zehn oder 20 Jahren. Das macht eine Untersuchung des Business Netzwerks LinkedIn deutlich: Jeder zehnte Mitarbeitende, der dieses Jahr eingestellt wurde, hat einen Jobtitel, den es 2000 noch nicht gab. Der Wandel der Berufe ist Fakt, ein Wandel der beruflichen Aus- und Weiterbildungen ist notwendig.

Das sagt auch Evi Zielinski, Direktorin der Ausbildungsakademie der Frankfurt School of Finance & Management. Sie ist im ständigen Austausch mit Auszubildenden und Unternehmen

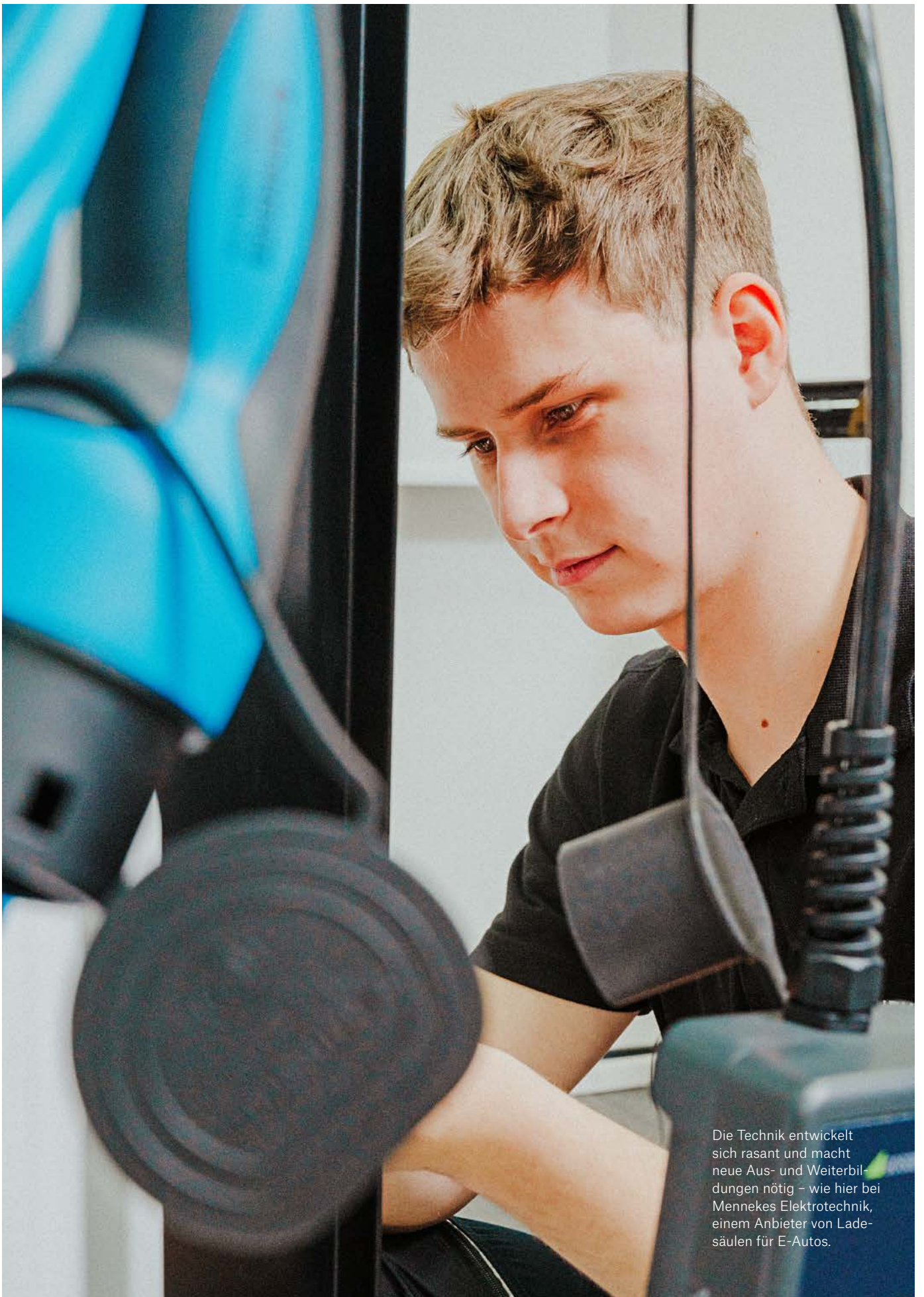
und kann berichten, wie sich die Anforderungen an Berufsausbildung in einer modernen Arbeitswelt verändert haben. Im Fokus der FS Ausbildungsakademie stehen kaufmännische Ausbildungsberufe: Bankkaufleute, Kaufleute für Büromanagement, Kaufleute für Dialogmarketing, Immobilienkaufleute. Darüber hinaus gibt es Angebote für dual Studierende sowie für Quereinsteiger, die einen kaufmännischen Beruf anstreben.

Ihre Beobachtung: „Die Berufsausbildung hat sich in den vergangenen Jahren spürbar gewandelt. Insbesondere die Digitalisierung und die damit verbundene Geschwindigkeit der Veränderungen verlangen kontinuierliche Anpassungen.“ Die Konsequenz sei, dass neue Kompetenzen erworben werden müssen. „Vor allem, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten – auch das ist eine Kernkompetenz“, sagt Evi Zielinski und ergänzt: „Eine Berufsausbildung muss nicht nur Fachwissen vermitteln, sondern auch Kompetenzen stärken – etwa, wenn es darum geht, mit KI zu arbeiten.“

Ein Treiber für Veränderungen bei der Art und Weise des Lernens sei die Coronapandemie gewesen. Diese habe neue, flexible Lernformate sozusagen über Nacht etabliert und das Potenzial digitaler Bildungsangebote deutlich gemacht.

So verändert sich das Lernen im Betrieb

Diese Entwicklung und die starke Dynamik innerhalb mancher Berufsbilder führen dazu, dass sich die Berufsausbildung stärker an die Entwicklungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft angleichen muss. Inhalte müssen zeitnah aktualisiert und in Rahmenpläne integriert werden. Gleichzeitig werden die Auszubildenden immer heterogener, sowohl seitens ihrer Wissensstände und Lernfähigkeit



Die Technik entwickelt sich rasant und macht neue Aus- und Weiterbildungen nötig – wie hier bei Mennekes Elektrotechnik, einem Anbieter von Ladesäulen für E-Autos.

als auch mit Blick auf Alter, Herkunft, Haltungen und Erwartungen. All das stellt neue Anforderungen an die Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben. Dazu Evi Zielinski: „Die Ausbilderinnen und Ausbilder sollten sich als nahbare Mentoren verstehen, die mit Feedback und Wertschätzung das Beste in den Nachwuchskräften hervorbringen. Dafür muss Administration aufgebaut werden, dann lassen sich Ressourcen sinnhaft und gezielt einsetzen.“ Sie plädiert zudem dafür, die mit Ausbildung betrauten Personen besser zu qualifizieren und auf die Bedürfnisse der neuen Azubi-Generationen vorzubereiten. Aber auch das Voneinander-Lernen sollte stärker in den Fokus gerückt werden: „Es macht individuelle Erfahrungen und Perspektiven sichtbar und für ein Unternehmen nutzbar“, meint sie.

Ausbildung oder Studium? Warum entscheiden?

Ihrer Erfahrung nach bringt eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern – wie sie in den vergangenen Jahren vielfach angestoßen wurde – viel für die Neuausrichtung der Berufsausbildung. Als Beispiel nennt sie die strikte Trennung zwischen Ausbildung und Studium, wie sie noch in den 1990er-Jahren vorherrschte. „Damals konnte man sich eigentlich nur direkt nach dem Abitur entscheiden, ob man studieren oder eine Bank-Ausbildung machen will. In unserer Kooperation mit Unternehmen brechen wir diese alten „Silos“ auf. Es gibt zahlreiche Wechsel-Optionen an verschiedenen Zeitpunkten des eigenen Bildungswegs“, sagt sie.

Heute können Auszubildende ihren persönlichen Bildungsweg in kurzen Abschnitten immer wieder neu definieren. Im Finanzbereich beispielsweise heißt das, dass sie an die Ausbildung eine nebenberufliche Qualifizierung als Bankfachwirt/in und Betriebswirt/in anschließen können. Alternativ können sie in ein Bachelorstudium wechseln oder nach dem Bankfachwirt an die Uni gehen. „Besonders attraktiv, aber eben auch anspruchsvoll ist es, nach der Ausbildung dual zu studieren. Auch diesen Bildungsweg unterstützen wir in Kooperation und stehen den jungen Leuten mit passgenauen on- und offline Formaten sowie persönlicher Begleitung zur Seite“, so Evi Zielinski.

Geringqualifizierte integrieren

Doch es gibt nicht nur junge Menschen, die ihre Schullaufbahn mit dem Abitur abschließen, sondern es gibt auch viele mit Haupt- oder Realschulabschluss sowie eine große Anzahl an Jugendlichen, die die Schulzeit beenden, ohne zumindest den Hauptschulabschluss zu erwerben. 2021 traf dies auf rund 47.500 Personen zu. Laut Bertelsmann Stiftung sind das mehr als sechs Prozent der Jugendlichen. Und dieser Anteil der Jugendlichen ohne Schulabschluss stagniert seit Jahren.

Wie Daten aus dem Berufsbildungsbericht zeigen, haben Jugendliche ohne Schulabschluss kaum Chancen auf eine Ausbildung. Das hat unter anderem zur Folge, dass die Arbeitslosenquote bei ungelerten Personen fast sechsmal so hoch ist wie bei Personen mit Berufsbildung. Doch auch für diese Personengruppen zeigen sich Verbesserungen im Ausbildungssystem, ganz abgesehen von Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit wie der Einstiegsqualifizierung oder der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme. Die verbesserte Durchlässigkeit des Bildungs-

Heute können Auszubildende ihren persönlichen Bildungsweg in kurzen Abschnitten immer wieder neu definieren.

systems macht es möglich, dass Jugendliche mit Schwächen in theoretischem Wissen in Berufe finden. Das zeigen Beispiele von BBChemie und McDonald's in den nachfolgenden Artikeln.

Im Finanzsektor ist eine Ausbildung von gering qualifizierten Personen schwierig. „Hier spielt die Regulatorik eine große Rolle, was Integration und Karrierewege für Geringqualifizierte erschwert“, so Evi Zielinski. Jedoch ließen sich über Quereinstiegsprogramme Wissenslücken gut schließen. „Hinzu kommt, dass KI schon heute zahlreiche Arbeitsaufgaben unterstützt, was Geringqualifizierten und Quereinsteigern zugutekommt“, sagt sie.

Sie stellt zudem den Begriff „Geringqualifiziert“ zur Diskussion: „Arbeitskräfte aus dem Ausland bringen viel Erfahrung und umfassendes Berufswissen mit, doch werden ihre Abschlüsse nicht immer anerkannt. Ihr Wissen muss auf die spezifischen Arbeitsweisen in Deutschland übertragen werden.“ Als funktionierendes Beispiel nennt sie das „Female Finance Programm“, das die FS Ausbildungsakademie in Kooperation mit Social Bee entwickelt hat. Es richtet sich an Frauen mit Flucht- oder Migrationshintergrund. Sie erwerben kaufmännische Grundkenntnisse und vor allem sogenannte für Deutschland spezifische Soft Skills, die ihnen einen Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt und die hier vorherrschende Arbeitskultur erleichtern.

Künstliche Intelligenz nutzen

Diese und die in den nachfolgenden Artikeln genannten Beispiele zeigen, dass die neuen Angebote für berufliche Aus- und Weiterbildung attraktive Möglichkeiten für eine individuell passende Laufbahn bieten. Allerdings müssen sich die Unter-

nehmen engagieren, neue Wege gehen wollen und ihre Ausbildungsverantwortlichen und -betreuer besser qualifizieren. Auch der zunehmende Einsatz von digitalen Tools und KI gehört zur Aus- und Weiterbildung der Zukunft. Das wünschen sich, wie schon beschrieben, ebenso die Auszubildenden.

Doch die betriebliche Ausbildung ist in vielen Bereichen noch zu wenig digital, sei es beim Erfassen des Lernfortschritts, beim Erstellen von Ausbildungsplänen oder bei der digitalen Verfügbarkeit von Ausbildungsinhalten. Bei Anwendungen, die auf Künstlicher Intelligenz basieren, stehen die meisten Betriebe noch ganz am Anfang. Das liegt zum einen an rechtlichen Unsicherheiten und Vorbehalten innerhalb der Unternehmen, zum anderen vielfach an fehlender Praxisreife von geeigneten Tools.

Künstliche Intelligenz in der dualen Aus- und Weiterbildung beschränkt sich aber nicht nur auf den Einsatz von KI-Tools. Dass KI einen durchaus sinnvollen Platz der dualen Ausbildung

hat, zeigt unter anderem das Beispiel der „Zusatzqualifikation Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen“ (ZQ KI), die von der IHK Region Stuttgart zusammen mit zwei weiteren baden-württembergischen Kammern entwickelt wurde (siehe Seite 24). Auch der Versuch des Bildungszentrums Elektro Technologie Zentrum Stuttgart, KI zur Generierung von Lernmitteln für den Bachelor Professional für Elektromobilität und nachhaltige Energiesysteme einzusetzen, brachte einige positive Ergebnisse. Das Fazit des Projekts: Zwar ist KI kein Allheilmittel, wenn es um das Erarbeiten von Übungsaufgaben geht, sie ersetzt die Dozentinnen und Dozenten nicht, aber unterstützt und entlastet diese zeitlich. ■■■

DANIELA FURKEL ist Chefreporterin des Personalmagazins und ausgebildete Industriekauffrau. Während ihrer Ausbildung war das Faxgerät die modernste Technik im Büroalltag.

Praxisbeispiel

Bedarfsorientierte Bildungswege in der Chemie

Mit dem Branchenprojekt „Bedarfsorientierte Bildungswege in der Chemie“ (BBChemie) zielte ProVadis gemeinsam mit der Technischen Universität Dortmund darauf ab, die berufliche Ausbildung zu stärken und den Fachkräftemangel in der chemischen Industrie zu mindern. Das Projekt lief von Oktober 2020 bis September 2024, wurde vom Bundesinstitut für berufliche Bildung durchgeführt. Beteiligt waren 15 Projektpartner und über 60 Unternehmen. Kernpunkt des Projekts war es, innovative Zugänge zur beruflichen Bildung und attraktive Bildungswege in der Chemie zu schaffen, sowohl für leistungsschwächere als auch für leistungsstärkere Jugendliche, um neue Bewerbergruppen zu erschließen. Die ausbildenden Fachkräfte sollten im Umgang mit heterogener werdenden Zielgruppen qualifiziert werden. Verfolgt wurden drei Teilprojekte:

Das Teilprojekt eins „Ermöglichungsstrategien“ richtete sich an Schulabgänger mit praktischen Potenzialen und

Schwächen im theoretischen Bereich. Es fokussierte auf Metallberufe, da diese in der chemischen Industrie starken Nachwuchsmangel verzeichnen. Jugendliche, die normalerweise keinen regulären Ausbildungsplatz gefunden hätten, erhielten eine zweijährige Grundausbildung zur Fachkraft für Metalltechnik, ohne dass sie zunächst an einer Einstiegsqualifizierung oder einer ähnlichen Überbrückungs-Maßnahme teilnahmen. Unterstützt wurden die Auszubildenden durch ein Tandem aus intensiver Lernprozessbegleitung und technischem Ausbilder. Nach Wunsch, Eignung und Bedarf kann eine anderthalbjährige Ausbildung im Bereich Industriemechanik angeschlossen werden.

Das Teilprojekt zwei „Akademische Ausbildungsallianz – einjährige Orientierung zu Ausbildung und Studium in der IT“ richtete sich an Studienberechtigte, die sich noch nicht für einen Weg in die IT entschieden hatten, sowie an Studienabbrecher. Das Programm startete

mit einer zwölfmonatigen Grundstufe, in der Inhalte der dualen Ausbildung zur/zum Fachinformatiker/in sowie Inhalte des IT-Studiums vermittelt wurden. Danach konnten sich die Teilnehmenden für einen von drei Wegen entscheiden: die Berufsausbildung fortfahren und mit der IHK-Prüfung abschließen, das Studium als Bachelor of Science abschließen oder ein duales Studium mit einem Doppelabschluss (IHK-Prüfung und Bachelor) absolvieren. Bei allen drei Wegen werden die Leistungen aus den ersten zwölf Monaten voll angerechnet.

Das Teilprojekt drei „Qualifizierungsprogramm für ausbildende Fachkräfte“ sah eine modulare Qualifizierung vor. Diese behandelte Themen wie Haltung und Rollenverständnis, selbstorganisiertes Lernen, digitale Lernmedien und legte einen Schwerpunkt auf Lernprozessbegleitung. Auch kommunikative Fähigkeiten wie konstruktives Feedback und angemessenes Beurteilen wurden vermittelt.



„Der Ausbildung
den Stellenwert
geben, den sie
verdient“

Interview Daniela Furkel, Fotos Roderick Aichinger

Rund 67.000 Menschen sind für McDonald's Deutschland tätig, darunter mehr als 1.500 Azubis. Mit diesen Zahlen kann das Unternehmen Einfluss auf die Gestaltung der Ausbildungsberufe nehmen. Und das tut es auch. Personalvorstand Matthias Kutzer über Ausbildungsattraktivität, moderne Lehrmethoden und digitale Unterstützung.

Personalmagazin: Kürzlich war zu lesen, dass McDonald's in den nächsten Jahren bis zu 30.000 neue Stellen schaffen möchte. Wie viele davon sind Ausbildungsplätze?

Matthias Kutzer: Wir sehen die Berufsausbildung analog zu den Stellen, die wir schaffen wollen. Die Anzahl der Ausbildungsplätze soll entsprechend der aktuellen Ausbildungsquote erhöht werden. Ich rechne daher mit bis zu 750 neuen Ausbildungsplätzen, die dazukommen können. Diese Zahlen betreffen das Gesamtsystem inklusive unserer Franchise-Nehmenden. Wir sind hierzu eng im Austausch und besprechen mit ihnen auch die Rahmenbedingungen, wie wir Ausbildung gestalten wollen.

Müssen sich die Franchise-Teilnehmer an Ihrem Ausbildungssystem beteiligen?

Sie können, aber sie müssen nicht. Doch wir können unsere Franchise-Nehmenden gut davon überzeugen, wie wichtig die Ausbildung für uns ist, und wie sinnvoll es ist, sich daran zu beteiligen. Das sind unsere Führungskräfte der Zukunft. Deshalb haben wir keine Probleme, unsere Franchise-Partner auf die Reise mitzunehmen.

Wie viele Azubis sind 2024 gestartet?

2024 haben 590 neue Azubis angefangen. Das führt zu einer aktuellen Gesamtzahl von über 1.500 Auszubildenden. Das ist eine solide Grundlage. Aber ich sehe auch noch etwas Luft nach oben, nicht nur mit Blick auf die geplanten neuen Arbeitsplätze. Wir wollen generell mehr Fokus auf das Thema Ausbildung legen und die Zahl nach Möglichkeit erhöhen. Es gibt keine fest definierte Zielvorgabe, aber unser Ziel ist, stärker auf Ausbildung zu setzen.

In welchen Berufen bilden Sie aus?

Das sind zwei Berufe: Fachmann/Fachfrau für Systemgastronomie und Fachkraft für Gastronomie mit Schwerpunkt Systemgastronomie. Die zweite Berufsbezeichnung ist neu seit 2022. Früher hieß es Fachkraft im Gastgewerbe. Hierbei handelt es sich um eine verkürzte zweijährige Ausbildung. Der Fachmann/

die Fachfrau für Systemgastronomie ist die klassische dreijährige Berufsausbildung. Für diese sollte man mindestens einen Real-schulabschluss mitbringen. Für die Fachkraft für Gastronomie ist mindestens ein Hauptschulabschluss erforderlich.

Die Lage auf dem Ausbildungsmarkt ist nicht sehr rosig. 2023 blieben mehr Ausbildungsplätze unbesetzt als im Vorjahr. Konnten Sie alle ihre Ausbildungsplätze besetzen?

Die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten, weil wir keine konkrete Zielvorgabe haben. Wir versuchen unsere Franchise-Nehmerinnen und -Nehmer davon zu überzeugen, dass Ausbildung für sie der richtige Weg ist und dass sie sowohl nach Bedarf als auch nach Verfügbarkeit Azubis einstellen. Mit der Zahl der 590 neuen Auszubildenden sind wir durchaus zufrieden. Es ist schön, dass wir so viele junge Menschen zu uns in eine Ausbildung bringen konnten. Aber ich sehe auch die Herausforderung, unsere Ambitionen umzusetzen und die jungen Menschen für uns zu gewinnen.

Was tun Sie, um attraktiv für Azubis zu sein?

Da gibt es starke Parallelen zum Thema Arbeitgeberattraktivität. Zum einen sehen wir auch im Bereich der Ausbildung, dass unsere Marke zieht. Die Ansprache der jungen Leute gestaltet sich relativ einfach. Aber es ist auch sehr wichtig, eine emotionale Bindung an die Marke im Onboarding und in der ersten Zeit im Unternehmen herzustellen. Zum anderen ist die Karriereperspektive ein zentrales Argument, mit dem wir Auszubildende davon überzeugen können, diesen Weg zu gehen. Weil wir ihnen den Mehrwert für ihre Zukunft aufzeigen können.

Gleichzeitig gibt es fast 50.000 Menschen, die ihre Schulzeit ohne Schulabschluss beenden. Nutzen Sie auch dieses Potenzial für Ihre Azubi- und Mitarbeiterrekrutierung?

Ja, diese Menschen können perspektivisch auch in die Ausbildung. Wir wissen, dass es unsere Rolle in der Gesellschaft ist, Menschen ohne Schulabschluss in den Arbeitsmarkt zu bringen und sie dann für den weiteren beruflichen Weg fit zu machen. Für

die Ausbildung ist grundsätzlich ein Schulabschluss vorgesehen, nicht aber für die Crew. Deshalb legen wir einen Fokus auf interne Weiterbildung. Ich kann mir gut vorstellen, dass viele von denjenigen, die bei uns in der Crew angefangen haben, auch in der Ausbildung zu einem Abschluss kommen können. Gut ist, dass das Ausbildungssystem immer durchlässiger geworden ist. So gibt es die Möglichkeit, erst als Fachkraft für Gastronomie mit dem zweijährigen Programm anzufangen und die Ausbildung dann auf das dreijährige auszubauen. Diese Durchlässigkeit in der dualen Ausbildung kommt uns extrem entgegen.

Können Sie als Unternehmen Einfluss auf das System duale Berufsausbildung nehmen?

Absolut. Schon bei der Schaffung des Berufsbildes vor 26 Jahren haben wir mitgewirkt und Einfluss genommen. Auch jetzt haben wir sowohl über unsere Marke als auch über den Bundesverband der Systemgastronomie, der in diesem Bereich extrem aktiv ist, die Möglichkeit, weiter Einfluss zu nehmen und auf die notwendigen Modernisierungen hinzuweisen. Ein großes Stichwort hierbei ist Digitalisierung – die Art und Weise, wie neue Lernmethoden integriert werden. Da haben wir eine laute Stimme, die gehört wird.

Wie kann man Ausbildung attraktiver machen und wo setzen Sie dabei an?

Ein zentraler Punkt ist die Karriereperspektive. Man muss den jungen Menschen aufzeigen, welche Chancen sich ihnen bieten. Bei uns sieht das konkret so aus: Wer die Ausbildung abgeschlossen hat, kann sehr schnell eine Führungsaufgabe im Restaurant übernehmen, zunächst als Schichtführer, später als Assistant Manager und Restaurant Manager. Es ist wichtig, deutlich zu machen, dass man mit einer Ausbildung in die eigene Zukunft investiert und sich damit sehr viele Möglichkeiten ergeben. Das scheint mir die wichtigste Aussage zu sein, um junge Menschen für eine Ausbildung zu begeistern.

Schon in der Position als Schichtführer ist Mitarbeiterführung gefragt. Haben Sie auch für diejenigen Karriereperspektiven, die keine Führungsaufgaben übernehmen wollen?

Im Restaurant freuen wir uns über Menschen, die lange bei uns bleiben wollen, auch wenn sie keine Führungsverantwortung übernehmen wollen. Diese langjährigen Mitarbeitenden spielen eine tragende Rolle im Restaurant. Aber auch die Durchlässigkeit aus den Restaurants in unsere Verwaltung bietet eine Perspektive zur Weiterentwicklung. Die Ausbildung ist eine gute Grundlage, um sich hier in einer operations-basierten Karriere weiterzuentwickeln. Aufgabe unserer Verwaltung in München ist es, die Restaurants zu unterstützen und dafür braucht es genau das Know-how aus den Restaurants – Menschen, die wissen, von was sie reden und die mit ihrer Ausbildung das nötige Handwerkszeug haben, um uns in der Verwaltung zu unterstützen. Hier gibt es viele Spezialistenpositionen, für die es keine Führungsverantwortung braucht.

Sie haben das Thema Digitalisierung erwähnt. Wie haben sich die Lehrmethoden verändert? Kommen zunehmend digitale Tools ins Spiel?

Wir befinden uns in der Ausbildung, aber auch beim gesamten Thema Lernen in einer starken Modernisierungswelle in Richtung Digitalisierung. Wir stellen inzwischen nahezu alle Lernmaterialien auf einer digitalen Plattform zur Verfügung. Diese

sind momentan noch überwiegend in Textform zu lesen, aber in naher Zukunft wollen wir den Menschen Auswahlmöglichkeiten bereitstellen, wie sie lernen können. Wir bieten dann Inhalte zum Lesen an, zum Hören sowie als Video und packen idealerweise einen Gamification-Aspekt obendrauf. Das soll sich durch alle Bereiche des Lernens ziehen und gilt auch für die Ausbildung. Es ist ein wichtiger Schritt für uns, den Bedürfnissen der jungen Menschen Rechnung zu tragen, weil wir sehen, dass sich die Art und Weise, wie Menschen Informationen aufnehmen, radikal ändert. Es muss kompakt sein, auf den Punkt, leicht zu verdauen. Genau da müssen wir ansetzen.

Können Sie ein Beispiel für Gamification nennen?

Wir haben zuerst bei den Schichtführern angesetzt. Für diese nutzen wir ein digitales Tool namens „Shift Simulation“. Das ist eine Anwendung, bei der Schichtführer ihren Arbeitsalltag im Restaurant in einer Spielewelt abgebildet sehen. Hier können sie wie in einer richtigen Schicht Entscheidungen treffen und spielerisch lernen, was die richtigen und was die falschen Entscheidungen sind, um letztendlich das Mitarbeiter- und Gästerlebnis zu verbessern. Das kommt richtig gut an. Ich selbst habe es auch schon ausprobiert. Der große Vorteil ist: Man ist in einer sicheren Umgebung und kann testen, was passiert, wenn man einen Fehler begeht.

Wie sieht aus Ihrer Sicht die Zukunft der Berufsausbildung aus?

Ich glaube, dass die Berufsausbildung ein wichtiger Pfeiler in unserem Land ist. Als ich in anderen Ländern tätig war, habe ich festgestellt, wie stark die Nachbarländer bei diesem Thema auf uns schauen. Wir können stolz sein, was wir mit der dualen Ausbildung für unser Land haben. Deshalb sehe ich eine große Zukunft für die Ausbildung. Bei unserem Arbeitbertag, der Ende Oktober stattgefunden hat, war die Stärkung der Ausbildung ein großes Thema. Sie ist wichtig für die Wirtschaft und wir sehen einen großen Mehrwert darin, mit diesem Modell junge Menschen ins Berufsleben zu bringen. Wir müssen uns aber alle zusammen Gedanken machen, wie wir die Attraktivität an die Menschen kommunizieren können und sie für eine Ausbildung begeistern.

So richtig funktioniert das momentan nicht. Es gibt mehr Ausbildungsplätze als Nachfragende.

Die Attraktivität zu definieren, kommunizieren, Menschen emotional abzuholen – das sind für mich zentrale Punkte, zu denen wir uns bei McDonald's, aber auch in der gesamten deutschen Wirtschaft Gedanken machen müssen. Wir müssen uns gegenseitig helfen, um der Ausbildung den Stellenwert zu geben, den sie braucht und verdient hat.

Wie schaffen Sie es, die Azubis auf den Einsatz von immer mehr digitalen Tools im Beruf vorzubereiten?

Ein wichtiger Punkt ist die Modernisierung unserer Restaurants, die wir momentan konsequent vorantreiben. Einen großen Anteil nimmt dabei die Digitalisierung von Arbeitsprozessen ein. Um einige Beispiele zu nennen: Da geht es um mehr Digitalisierung im Produktionsbereich in der Küche oder um Automatisierungsverfahren zum Beispiel bei der Getränkzubereitung. Das ist die Grundlage dafür, dass die Auszubildenden von Anfang an mit einer modernen Arbeitswelt in Kontakt kommen, die digital ist. Das verbunden mit immer digitaler werdendem Lernen ist aus



Matthias Kutzer ist ausgebildeter Jurist und MBA – und seit Juli 2023 Vorstand Personal bei McDonald's Deutschland LLC sowie Präsident des Bundesverbands der Systemgastronomie. Er bringt langjährige HR- und Branchen-Erfahrung mit, unter anderem im globalen HR-Team des Konzerns sowie als Geschäftsführer Personal von McDonald's Schweiz.

meiner Sicht die Grundlage dafür, dass die Anwendung digitaler Tools im Beruf zur Selbstverständlichkeit wird. Die meisten jungen Leute bringen eine digitale Affinität aus ihrem privaten Umfeld mit. Da muss man gar nicht so sehr beim Mindset ansetzen, sondern man muss Angebote schaffen, die die Leute erwarten.

Inwieweit kann auch KI bei der Arbeit unterstützen?

Momentan verwenden wir noch keine KI-gestützten Anwendungen in den Restaurants. Der erste Schritt in Richtung KI-Einsatz, den ich für uns kommen sehe, ist bei der Personaleinsatzplanung. Wir sind gerade in der Ausschreibung für ein neues Dienstplansystem und schauen gezielt auf die Fähigkeit des Systems, Dienstpläne KI-basiert zu optimieren. Darüber hinaus haben wir auf globaler Ebene eine Kooperation mit Google und beobachten mit Spannung, wie KI zukünftig in den Bestellprozess integriert werden könnte, um den Gästen ein möglichst gut auf sie zugeschnittenes Erlebnis im Bestellprozess zu bieten.

Welche neuen Tätigkeiten entstehen bei Ihnen durch die neuen technischen Möglichkeiten?

Allzu viel soll sich da nicht ändern. Der Fokus der technischen Neuerungen liegt darauf, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsabläufe für unsere Mitarbeitenden zu verbessern und vereinfachen, Komplexität zu reduzieren. Ein Beispiel: Im neuen Restaurantkonzept wird nach der Bestellung eines Getränks die Information direkt an das automatische Getränkesystem gegeben. Das Getränk wird dann vom System verkaufsfertig zubereitet. Die Mitarbeiten-

den müssen die Bestellung nur noch an den Gast ausliefern. Das ist eine große Hilfe und die Mitarbeitenden spüren, wie Technik ihr Arbeitsumfeld verändert, wie die Arbeit erleichtert wird.

Heißt das auch, dass Sie mit weniger Personal auskommen?

Nein, weniger sicher nicht. Wir sind davon überzeugt, dass die Gastronomie immer ein People-Business sein wird. Es handelt sich eher um eine Umschichtung von Tätigkeiten und wir wollen die Kapazitäten, die durch Erleichterung des Arbeitsalltags frei werden, in den Gästekontakt stecken. Es geht nicht darum, weniger Mitarbeitende in den Restaurants zu haben. Es geht darum, Menschen das Arbeiten leichter zu machen. Deshalb freut es uns, dass die ersten Umfragen unter Mitarbeitenden, die in den neuen oder kürzlich umgebauten Restaurants arbeiten, zeigen, dass sich der überwiegende Teil – über 70 Prozent – wohler fühlt als vorher, weil es sich angenehmer arbeiten lässt und weil die Tätigkeiten spannender werden.

Wie unterstützen Sie den besseren Gästekontakt?

Wir haben die Position „Guest Experience Leader“ geschaffen. Unsere Mitarbeitenden können so schon, wenn ein Gast das Restaurant betritt, enger mit ihm in den Austausch kommen. Ich habe das selbst ausprobiert und festgestellt, wie viel Spaß es macht, wenn man nicht nur in standardisierten Abläufen arbeitet, sondern auch solche Rollen ausüben kann. Hier haben unsere Kolleginnen und Kollegen im Restaurant viel individueller die Möglichkeit, auf unsere Gäste einzugehen. Sie können die Atmosphäre in der Lobby gestalten, indem sie entscheiden, wie sie einen Gast ansprechen und wer gerade Unterstützung braucht. Das ist eine deutliche Aufwertung unserer Tätigkeiten in den Restaurants.

Sie haben eine sehr diverse Belegschaft. Gibt es technologische Möglichkeiten, die dabei helfen, Sprachprobleme bei Mitarbeitenden und Azubis zu überwinden?

Absolut. Aktuell beschäftigen wir Mitarbeitende aus rund 160 Nationen. Ich finde es großartig, welchen Integrationswillen und welche Integrationskraft unsere Branche hat und wie wir Menschen aus dem Ausland in großer Zahl in den ersten Arbeitsmarkt bringen, trotz der Sprachbarrieren. Diese lösen wir seit Längerem durch kostenlose Online-Deutschkurse, die wir allen Mitarbeitenden anbieten. Gleichzeitig ist es wichtig, dass wir unsere Trainingsmaterialien mehrsprachig zur Verfügung stellen. Auch dabei hilft die Technologie. Wir haben die Möglichkeit, die Trainingsmaterialien mit Übersetzungsprogrammen in viele Sprachen zu übersetzen. Das klappt schon gut, aber ich sehe bei den Fortschritten, die digitale Übersetzungen gerade machen, riesige Potenziale für die Zukunft. In den nächsten Jahren wird Sprache keine Barriere mehr sein. ■■■

Die neu erworbenen KI-Kenntnisse in die Praxis umsetzen: Azubis des Automobilzulieferers Mahle setzten KI beim Merchandising ein und brachten ihr bei, die Produkte zu erkennen.



KI kennenlernen

Wie können Azubis zusätzliches KI-Know-how erwerben, damit die duale Ausbildung für sie noch attraktiver wird? Eine Antwort bietet die Zusatzqualifikation Künstliche Intelligenz, die 2023 in einem Verbundprojekt der IHK Region Stuttgart entwickelt wurde und sich für ganz verschiedene Berufe eignet.

● Sandvik ist das größte Industrieunternehmen Schwedens und international tätig. Zu den Dingen, die die Skandinavier an ihren deutschen Standorten besonders schätzen, gehört die duale Ausbildung. Das erkennt man sofort, wenn man die Lehrwerkstatt in Renningen betritt: Eine ganze Wand voller IHK-Auszeichnungen für besonders erfolgreiche Azubis und daneben die „Ahnengalerie“ aller jungen Leute, die seit Beginn der 1980er-Jahre bei dem Unternehmen gelernt haben. Bei so viel Engagement überrascht es nicht, dass die Berufsschule in Leonberg bei Sandvik anfragte, als sie 2023 Teilnehmende für den Pilotkurs der neuen „Zusatzqualifikation Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen“ (ZQ KI) suchte. „Unsere Geschäftsleitung war gleich begeistert, denn sie legt Wert darauf, dass wir immer vorneweg gehen“, erinnert sich Ausbildungsleiter Günter Stahl.

Die ZQ KI wurde innerhalb eines Verbundprojekts der IHK Region Stuttgart mit zwei weiteren baden-württembergischen Kammern entwickelt, gefördert vom Bundesbildungsministerium. Mit der inhaltlichen Konzeption und Aufbereitung waren zwei Lehrstühle der Uni Stuttgart befasst: das Institut für Maschinelle Sprachverarbeitung und das Institut für Software Engineering.

Von Annja Maga

Ein Pädagogiklehrstuhl der Uni München sorgte schließlich für die Evaluation der Lehrmaterialien und die Durchführung des ersten Kursdurchgangs.

KI-Zusatzqualifikation in vier Modulen

In vier Modulen lernen die jungen Leute die Grundbegriffe der Künstlichen Intelligenz kennen, widmen sich den Chancen, Herausforderungen und ethischen Fragen der KI und erarbeiten die Basis von Datenanalyse und maschinellem Lernen. Am Ende des 100 Stunden umfassenden Lehrgangs sollen sie verstehen, was KI für ihre berufliche Zukunft bedeutet.

Das ist ambitioniert. Günter Stahl war darum gleich klar: „Es hat nur Zweck, wenn es jemand freiwillig macht, denn das ist nur etwas für Leute, die fit sind, vorsichtig ausgedrückt“. Umso mehr freut sich der erfahrene Ausbilder, dass er gleich zwei seiner damals vier Industriemechaniker im zweiten Lehrjahr zum Mitmachen gewinnen konnte. Für die war die Zusatzqualifikation nicht nur inhaltlich eine Herausforderung: Die Präsenzphasen, die das Programm vorsieht, damit niemand unterwegs verloren geht, fanden samstags statt. Den größten Teil erarbeiten sich die Teilnehmer aber zeitlich flexibel über Online-Module. Dabei kann jeder wählen, ob er lieber per Video, per Text oder mithilfe von Quizfragen lernt. Auch das ist KI-gestützt, sodass die innovative Lernsoftware den Kenntnisstand des Einzelnen erfassen und ihn gezielt mittels Chatbot interaktiv fördern kann.

KI im Betrieb: unsichtbar aber effektiv

Können die Teilnehmenden ihr neues Wissen im Betrieb anwenden? Ja und nein. „Bei uns wird schon mit KI gearbeitet, zum Beispiel bei der Maschinenwartung, aber das merkt man als Anwender gar nicht, weil die Maschinen die Daten selbst erheben und dann nur die Botschaft senden wie „Keilriemen wechseln“, erklärt Stahl. Eine Vorstellung, warum die Maschine das kann, haben die Industriemechaniker durch den Kurs aber gewonnen.



Die angehenden Kaufleute für Digitalisierungsmanagement haben in der Zusatzqualifikation einen straffen Zeitplan zu absolvieren. Doch der Aufwand lohnt sich – auch für andere Berufe.

Tatsächlich war es für die meisten Teilnehmenden des Pilotkurses eine Herausforderung, ein praktisches Anwendungsgebiet für das Gelernte zu finden. Die Azubis, die der Stuttgarter Automobilzulieferer Mahle für die ZQ angemeldet hatte, hatten da eine gute Idee: „Wir verkaufen in unserem Juniorshop Mahle-Merchandising. Dafür haben wir ganz viele Fotos von unserer Tasse gemacht und der KI so beigebracht, sie zu erkennen“, erzählt Melanie Haas, angehende Kauffrau für Digitalisierungsmanagement: „Damit können wir später den Verkaufsprozess optimieren“.

Mahle hatte drei Azubis in den Pilotkurs geschickt, und weil die Erfahrungen gut waren, noch einmal drei in den Folgekurs. Alle sind angehende Kaufleute für Digitalisierungsmanagement. Überrascht waren sie, wie viel Mathe und Statistik sie bewältigen mussten. Überhaupt: „Der Zeitplan ist sehr straff, bei mathematischen Themen deutlich umfangreicher als beim Rest“, sagt Funja Metzger. Ihr Kollege Fanus Mirzuda ergänzt: „Man muss sich auch außerhalb des Jobs Zeit für die Zusatzquali nehmen. Dann bekomme man das aber gut hin.“ Das Unternehmen trägt dem Aufwand Rechnung, indem die 100 Stunden, die für die ZQ veranschlagt werden, als Arbeitszeit angerechnet werden. Eine Herausforderung bleibt es trotzdem, denn die Azubis müssen eine zweigeteilte Prüfung ablegen, und die ZQ findet im zweiten Lehrjahr statt: „Das heißt, auch Abschlussprüfung Teil eins muss klappen, weil sie zum Endergebnis zählt“, so Ausbilderin Vanessa Schmidt.

Sie schätzt das neue Angebot: „Die Zusatzqualifikation passt sehr gut zu dem Berufsbild der Kaufleute für Digitalisierungsmanagement, da gibt es viele Schnittstellen.“ Beim ersten Jahrgang, erzählt sie, musste sie die jungen Leute noch etwas in die Richtung drängen. Offensichtlich hat sich aber herumgesprochen, dass der Kurs „cool“ ist, denn die zweite Dreiergruppe, die gerade gestartet ist, sei „komplett freiwillig“ dabei. Und nächstes Jahr möchte Schmidt auch Azubis anderer Berufsbilder für die Teilnahme gewinnen.

Auch aus Sicht anderer Unternehmen war der erste Durchlauf der ZQ erfolgreich. Dr. Claudia Achtenhagen, bei der IHK zuständig für das Projekt „KI B³ - Künstliche Intelligenz in der beruflichen Bildung“, hat beim ersten Kurs-Durchlauf nachgefragt: „22 von 25 befragten Teilnehmern gaben an, dass sie den Kurs weiterempfehlen, nur einer nicht. Und der hatte große Sprachprobleme“, erzählt sie. Auch die Teilnehmerzahlen sprechen eine deutliche Sprache: Im ersten Jahr gab es 61 Teilnehmende, im zweiten Jahr sind es schon 180.

Zwölf Absolventen des ersten Durchgangs interessierten sich für die Anschluss-Module. „Mit den 100 Stunden der ZQ erreichen die jungen Leute die Qualifikation auf der DQR-Stufe 4. Die werden ihnen angerechnet, wenn sie Stufe 5 anstreben“, erklärt Achtenhagen. Auf DQR-Stufe 5 verfügen sie über vertiefte Datenmanagementkenntnisse, sodass sie Führungskräfte beraten können, wie neue Produkte und Prozesse durch KI-Methoden optimiert werden können. ■■■



DR. ANNJA MAGA ist Redakteurin des Magazins Wirtschaft bei der IHK Region Stuttgart. Ihr Artikel „Künstliche Intelligenz in der dualen Ausbildung“ ist zuerst in ungekürzter Version im Magazin Wirtschaft erschienen.

Fachkräfte für die Energiewende qualifizieren



In der Elektromobilität fehlen Fachkräfte und es fehlt eine Qualifizierungsstrategie. Benötigtes Know-how wird allenfalls häppchenweise vermittelt, um angelernte Tätigkeiten durchführen zu können. So die Ausgangssituation für das Projekt Bex Elektro, in dem ein modulares Bildungskonzept zur Qualifizierung von Berufsspezialisten entwickelt wurde.

Von Daniela Furkel

Was ist bei der Installation einer Ladesäule zu beachten? Mitarbeiter von Mennekes Elektrotechnik können das Know-how in einer berufsbegleitenden Qualifizierung erwerben.

● Die Nachfrage nach Lösungen für die Elektromobilität steigt. Doch sie kann vielfach nicht gedeckt werden, weil es an qualifiziertem Fachpersonal mangelt. Das hängt zum einen mit der rasanten technologischen Entwicklung zusammen, für die laufend neues Know-how erforderlich ist. Zum anderen haben die Fachkräfte, die in diesem Bereich tätig sind, kaum Zeit für Qualifizierungen. Die Frage lautet: Wie werden Fortbildungen mit Blick auf volle Arbeitstage und volle Auftragsbücher gestaltet? Wie kann benötigtes Know-how zeitnah und bedarfsgerecht vermittelt werden?

Wer vermittelt das benötigte Know-how?

Die Herausforderung, Fachkräfte für die Elektromobilität zu finden oder zu qualifizieren, betrifft sowohl Handwerksbetriebe als auch Industrieunternehmen. Oder wie Eckhard Wiese, Senior Trainer Industry & E-Mobility bei Mennekens Elektrotechnik, formuliert: „Der Bedarf an Fachkräften mit Know-how in der Elektromobilität ist sehr groß, da es sich nahezu um ein neues Thema handelt. Zudem werden natürlich immer wieder spezielle Fachkräfte benötigt, die sich intensiv mit dem Thema beschäftigen und auskennen.“

Sein Unternehmen produziert unter anderem Ladestationen für E-Autos und sorgt mit einem Netzwerk aus Handwerks- und Großhandelsbetrieben für die Installation bei privaten Endkunden. Ein Anliegen des Unternehmens ist es, dass seine Produkte von den Betrieben sachkundig und fachgerecht installiert und gewartet werden. Deshalb stellt sich die Frage: Welches Know-how brauchen die Mitarbeitenden der Netzwerksbetriebe? „Die Anforderungen wachsen mit dem Markt, da die Neuentwicklungen in dem Bereich eine relativ kurze ‚Halbwertszeit‘ haben“, nennt Eckhard Wiese die Herausforderung.

Sein Unternehmen ist zusammen mit Phoenix Contact sowie den Handwerksbetrieben Heldele, Meyer Technik und Elektro Dresden-West Projektpartner im Projekt „Bex Elektro Berufsbildungsexzellenz Elektromobilität“. Mennekens entschied sich für die Teilnahme, um an der Gestaltung einer fundierten Weiterbildungsmöglichkeit für Mitarbeitende und Kunden mitwirken zu können. Initiiert wurde Bex Elektro vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) vor vier Jahren.

Praxisbeispiel

Elektrotechnik mit Ausbildungsorientierung

Es gibt Studiengänge mit integrierter Ausbildung, duale Studiengänge und die Möglichkeit, nach einer Ausbildung ein Studium anzuhängen. Alle diese Wege haben eines gemeinsam: Schülerinnen und Schüler müssen sehr früh wissen, welchen Karriereweg sie anstreben. Dabei haben sie vor dem Abitur oder Fachabitur nur wenige Gelegenheiten, sich ein realistisches Bild vom Arbeitsalltag oder von den Abläufen an einer Hochschule zu machen. Deshalb passiert es nicht selten, dass eine Ausbildung oder ein Studium abgebrochen wird, weil man sich das anders vorgestellt hatte.

Damit die Form des Bildungswegs nicht die Begeisterung für das Fach Elektrotechnik mindert, haben die Industrie- und Handelskammer Aachen, die Handwerkskammer Aachen und die Fachhochschule Aachen einen Studiengang Elektrotechnik mit Ausbildungsorientierung ins Leben gerufen. In diesen Studiengang sind im ersten Semester sowohl Studien- als auch Ausbildungseinheiten integriert. Auf diese Weise können die Studierenden beide Bildungswege erfahren. Das funktioniert, indem die Studierenden parallel zur Bewerbung auf den Studienplatz einen Teilleistungsvertrag mit einem kooperierenden Betrieb abschließen.

Am Ende des ersten Semesters findet ein Mentoring-Gespräch statt, das den Studierenden helfen soll, eine fundierte Entscheidung über den weiteren Bildungsweg zu treffen. Entweder setzen sie das Studium an der FH Aachen fort oder sie führen die Ausbildung in Vollzeit weiter. Das Studium wird als sechs- oder siebensemestriger Bachelorstudiengang angeboten. Der siebensemestrige Studiengang enthält im sechsten Semester ein Praxis- oder Auslandssemester und befähigt zum Masterstudium.

Zum Projekt gehören zudem drei Bildungspartner, das Elektro Technologie Zentrum Stuttgart, das Bundestechnologiezentrum für Elektro- und Informationstechnik in Oldenburg und das Elektrobildungs- und Technologiezentrum Dresden.

Durchlässige Bildungswege schaffen

Ziel des Projekts war es, gemeinsam effiziente und durchlässige Bildungswege für die Elektromobilität zu schaffen. Es galt, das benötigte Know-how zur rechten Zeit zu vermitteln, zielgruppenspezifische Vermittlungsformate zu erarbeiten

und die Qualifizierungsformate und -abschlüsse so attraktiv zu gestalten, dass eine hochwertige Alternative zu akademischen Qualifizierungen entsteht.

Denn bislang sah die Laufbahn im Elektrohandwerk so aus: Nach der Berufsausbildung folgte irgendwann die Meister-Fortbildung. Im dritten Schritt war eine Fortbildung als Fachplaner/in HWK oder Betriebswirt/in HWK möglich. Ein großer Nachteil für die Unternehmen war: Gerade nach dem Absolvieren des Meisters war die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die Mitarbeitenden in die Selbstständigkeit oder zu einem anderen Arbeitgeber wechselten.

Das Ergebnis des vierjährigen Projekts ist der „Bex Elektro-Entwicklungspfad“, der als erste Fortbildungsstufe zum Abschluss „Geprüfte/r Berufsspezialist/in“ in den Themenfeldern erneuerbare Energie, Ladeinfrastruktursysteme oder Gebäudesystemintegration führt. Die zweite Fortbildungsstufe schließt mit dem Bachelor Professional für Elektromobilität und nachhaltige Energiesysteme ab. Die dritte Fortbildungsstufe mündet in den Master Professional für Elektromobilität und nachhaltige Energiesysteme. Dieser Entwicklungspfad baut auf den drei Fortbildungsstufen auf, die mit der Novelle des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2020 gesetzlich verankert wurden.

Berufsbegleitend zum Berufsspezialist

Das Besondere ist der berufsbegleitende Ansatz. Dieser sieht einen großen Anteil an selbstorganisiertem Lernen vor, das zeit- und ortsabhängig möglich ist. Der Praxisunterricht findet nah am Arbeitsalltag an realen Projekten statt, um sicherzustellen, das relevantes Wissen vermittelt wird, das derzeit gebraucht wird.

Wie wird garantiert, dass relevantes und aktuelles Wissen vermittelt wird? Antworten auf diese Fragen liefert ein kollaborativer Prozess der Marktbeobachtung kombiniert mit einer agilen Trendanalyse. Auch der Austausch der beteiligten Kooperationspartner hilft bei der Ermittlung, welches Know-how in den nächsten Jahren benötigt wird.

Schnell auf den Markt reagieren

Für den Projektpartner Heldele, einem Familienunternehmen mit über 800 Mitarbeitenden, das unter anderem in der Gebäudetechnik aktiv ist, stellt dieses Qualifizierungskonzept ein langfristiges Werkzeug zur Mitarbeiter- und Kundenbindung dar sowie eine Möglichkeit, um schnell auf aktuelle Marktanforderungen zu reagieren. Besonders geschätzt werden die Modularität und die Möglichkeit, eine Alternative zur Führungskarriere bereitzustellen. Auch bei den Mitarbeitenden kommt das Konzept gut an. „Für mich klang das nach einem tollen Schritt, weil ich mir aktuell den Meister noch nicht so ganz zutraue“, meint Kursteilnehmerin Lisa Wolf.

Auch Eckhard Wiese von Mennekes sieht die Vorteile des neuen Qualifizierungskonzepts: „Es hat sich gelohnt, an dem Projekt teilzunehmen. Es ist eine zusätzliche, hoch spezialisierte Fachausbildung geschaffen worden, die uns als Hersteller das Leben einfacher macht“, sagt er. Sein Unternehmen hat zunächst nur einem Mitarbeiter diese Möglichkeit der Zusatzausbildung bieten können. „Das hat damit zu tun, dass wir erst seit Kurzem in unserem Support diese ganz spezielle Ausbildung anbieten“, so Eckhard Wiese. Aus seiner Sicht liegt der wichtigste Pluspunkt darin, berufsbegleitend eine fachlich sehr fundierte zusätzliche Ausbildung zu erlangen. „Hauptsächlich geht es um spezielle Kenntnisse bei der Installation, die so von uns als Hersteller nicht ohne Weiteres vermittelt werden können“, fasst er zusammen.

Wie geht es weiter?

Mittlerweile sind die Erprobungsdurchläufe der Qualifizierungen abgeschlossen. Nun sind die beteiligten Bildungsanbieter offen für den Transfer der Curricula samt Lernmaterialien an andere Bildungsanbieter. „Die Bildungsanbieter haben die Angebote für die Qualifizierungen wieder ausgeschrieben, da sie entsprechende Nachfrage erwarten“, berichtet Anna Hoberg, Projektleiterin am Fraunhofer IAO. Sie und ihr Team haben im Frühjahr 2024 zudem junge Fachkräfte in unterschiedlichen betrieblichen Funktionen, also potenzielle Kunden, befragt. „Dabei entstand folgendes Bild: Alle Themen treffen auf Interesse, der derzeitige Favorit an allen Standorten ist die Qualifizierung im Bereich erneuerbare Energie, Energieeffizienz und Energiemanagement“, sagt sie. Sie gibt aber auch zu bedenken, dass seit der Einstellung der politischen Förderungen der Elektromobilität das Bildungsinteresse an Ladeinfrastrukturthemen zurückgegangen ist. „Hier wird aber eine Veränderung erwartet, sobald politische Maßnahmen eingeleitet werden“, so Anna Hoberg.

Auch bei Mennekes stehen die Signale auf „Weitermachen“. Das Unternehmen, das ein Modul entwickelt hat, das auf den Berufsspezialisten angerechnet werden kann, will diese Form der Qualifizierung fortführen, auch in den eigenen Reihen. Dazu Eckhard Wiese: „Natürlich werden wir immer wieder Bedarf haben, Kolleginnen oder Kollegen speziell ausbilden zu lassen und werden das auch wahrnehmen.“ ■

Praxisbeispiel

Digitalisierung der Pflegeausbildung

Eine digitale Ausbildung macht einen Berufszweig attraktiver, ermöglicht eine bessere Ausbildungserfahrung und führt dazu, dass weniger Auszubildende abbrechen. Das gilt auch für die Pflegeausbildung, die eine überdurchschnittlich hohe Abbruchquote von 30 Prozent verzeichnet. Deshalb digitalisieren das BG Klinikum Unfallkrankenhaus Berlin (UKB) und die Lernplattform Simpleclub die Pflegeausbildung. Dazu gehören zahlreiche interaktive Lerneinheiten und Übungen, die auf die Bedürfnisse der Auszubildenden zugeschnitten sind und über die Lernplattform angeboten werden.

2024 starteten 75 Azubis im UKB ihre Ausbildung mit der digitalen Plattform. Bis April 2027 soll die Nutzerzahl schrittweise auf 225 Auszubildende steigen. Auch in anderen Bereichen setzt das UKB auf moderne Technologien, beispielsweise bei der Qualifizierung von Notfallteams, die mit digitalen Simulatoren trainieren.



II. Strategie & Führungs

Inklusiv arbeiten und führen

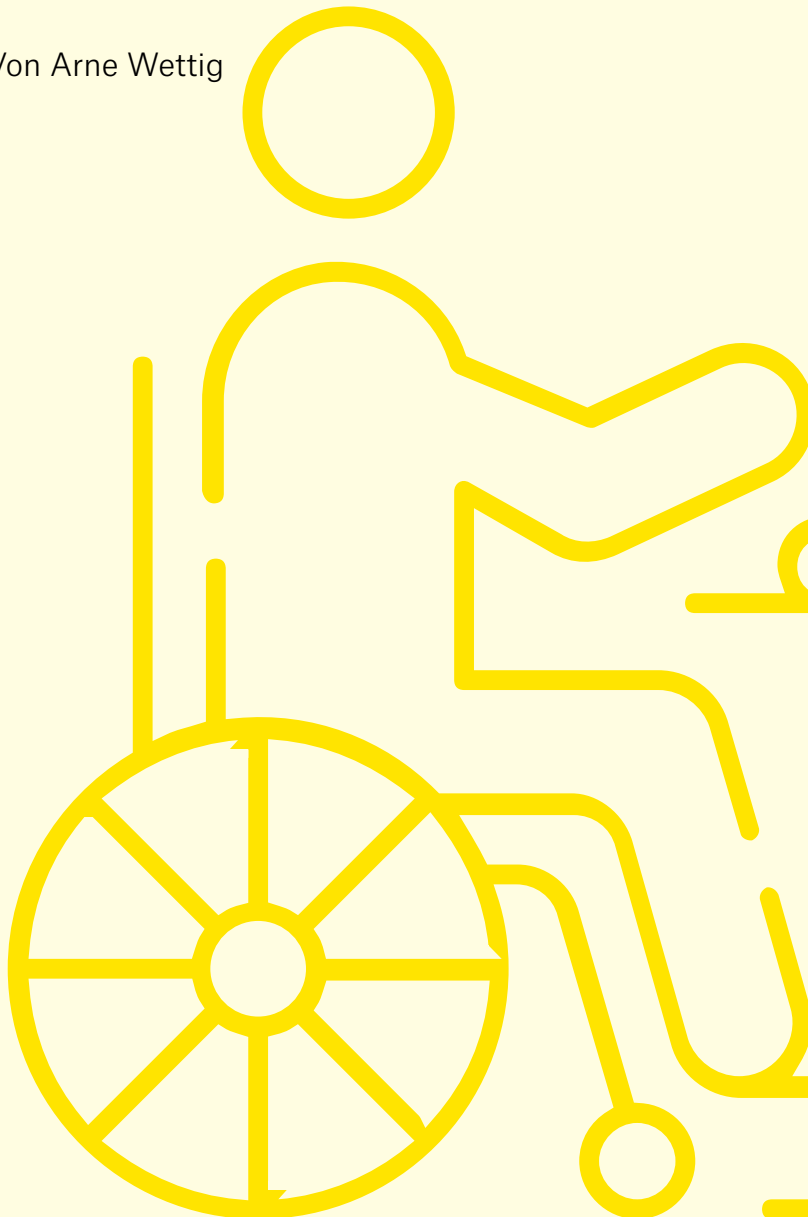
Inklusion bedeutet, dass Menschen mit und ohne Behinderung selbstbestimmt und gleichberechtigt zusammenleben. Doch gerade im Unternehmensalltag fällt das oft schwer. Empfehlungen für einen anderen Blick auf Stärken und Hemmnisse.

Von Arne Wettig

● Unsere Arbeitswelt verändert sich kontinuierlich, weil Menschen heute andere Ansprüche an ihre Arbeit haben als früher. New Work und technische Erfindungen machen es möglich, flexibel, orts- und auch zeitunabhängig zu arbeiten. Angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels sind Unternehmen gefordert, die Wünsche ihrer Mitarbeitenden dahingehend zu berücksichtigen und ihnen mehr Freiraum zu geben, ihre Aufgaben auszuführen. Das ist eine geeignete Ausgangsposition für Arbeitgeber, Menschen mit Behinderung in ihre Teams zu integrieren.

Inklusion oder Ausgleichs- abgabe?

Doch die Prognosen für eine flächendeckende Inklusion auf dem Arbeitsmarkt sehen bescheiden aus. Laut den Ergebnissen einer internationalen Vergleichsstudie von Indeed hinkt Deutschland bei den Themen Inklusion und Diversity hinterher. Weniger als ein Drittel der Befragten gab an, einen Gleichstellungsbeauftragten in der Organisation zu haben. Gleichzeitig bewerten nur 36 Prozent die Bemühungen ihres Arbeitgebers als gut. Eine entscheidende Ursache dafür ist fehlendes Know-how über die Rahmenbedingungen sowie die Möglichkeiten, wie Unternehmen unterstützt werden können.



Dabei ist klar: Inklusion sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Ein Forschungsprojekt der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der AUDI AG hat unter anderem herausgefunden, dass inklusive Teams innovativer sind. Hinzu kommt, dass die Arbeit in und mit inklusiven Teams heute einen anderen Stellenwert hat als früher. Einer Studie der IU Internationalen Hochschule zufolge sind Unternehmen, die Diversity und Inklusion leben, auch für Bewerbende attraktiver (75,1 %). Arbeitgeber können daher auch in dieser Hinsicht bei potenziellen Mitarbeitenden punkten. Doch nicht jeder Betrieb ist für dieses Konzept aufgeschlossen. Unternehmen ab 20 Mitarbeitenden sind per Gesetz dazu verpflichtet, fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Erreichen sie diese Quote nicht, müssen sie eine Ausgleichsabgabe entrichten.

Es gibt Unternehmen, insbesondere KMU, die die Ausgleichsabgabe bewusst in Kauf nehmen, weil sie die (gefühlten und tatsächlichen) Aufwände der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung höher einschätzen als die Ausgleichsabgabe. In anderen Organisationen findet keine Abwägung statt, die Ausgleichsabgabe wird als gegeben hingenommen. Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung durch die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung nachkommen wollen, aber aus den verschiedensten Gründen unmittelbar keine Möglichkeit sehen, dies umzusetzen, werden zu unseren Kunden oder zu Kunden anderer WfbM (Werkstatt für behinderte Menschen). So können sie die Ausgleichsabgabe reduzieren und schaffen gleichzeitig Beschäftigung von Menschen mit Behinderung.

Inklusion heißt, den Einzelnen in den Blick zu nehmen

Die Pfennigparade – Business. Inklusiv bietet seit den 1970er-Jahren Dienstleistungen für Unternehmen unterschiedlichster Größe, und das mit inklusiven Teams aus Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung. Das Thema Inklusion betrachten wir sowohl aus dem Blickwinkel einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung als auch aus dem Blickwinkel eines Inklusionsunternehmens und nehmen die Situation differenziert wahr. Constanzia ist sehr stark sehei-

Inklusiv zu führen bedeutet, Geduld und Motivation zu haben, Mitarbeitende als Individuen kennenzulernen.

geschränkt mit Augenklappe, geht mit Gehstock und hat Epilepsie. Sie ist aber vor allem motivierte IT-Liebhaberin. Nach ihrem Praktikum arbeitet sie nun an einem Arbeitsplatz mit computergestütztem Lesegerät im Bereich Datenanalyse. Im Team „Digitale Barrierefreiheit“ testen sehingeschränkte, blinde, autistische und Menschen ohne Einschränkung in gemischten Teams digitale Objekte (Webseiten, Apps, Dokumente) auf Barrierefreiheit. Jedes Teammitglied wird nach den jeweiligen Stärken eingesetzt. So wie unsere zwei blinden Mitarbeitenden Ilber und Ümmü, die Screenreaderfunktionalitäten und Apps auf Barrierefreiheit testen, während Richard, der keine Seh Einschränkung hat, beim Testen Bestandteile übernimmt, bei denen man etwas sehen muss.

Hürden für inklusives Arbeiten

Inklusiv zu arbeiten bedeutet zunächst, die unterschiedlichen Anforderungen an den Arbeitsplatz zu verstehen und das Bewusstsein organisationsübergreifend zu etablieren. Unternehmen sollten vorbereitend überlegen, welche Hürden bestehen. So unterscheidet man zunächst zwischen den folgenden Herausforderungen.

Arbeitsorganisatorisch: Der Arbeitsablauf braucht Raum für Flexibilität. Denn starre Arbeitszeiten beispielsweise können für Menschen mit chronischen Erkrankungen oder körperlichen Einschränkungen problematisch sein, da sie möglicherweise andere Arbeitszeiten oder Pausen benötigen. Wichtig ist hier, eingefahrene Wege zu hinterfragen und nach Bedürfnissen und Talenten zu schauen, damit sich alle Mitarbeitende frei entfalten können.

Bürokratisch und rechtlich: Entscheidend ist das Wissen über spezielle Rechte für Menschen mit Behinderung, wie zum Beispiel der besondere Kündigungsschutz und die Anhörung der Schwerbehindertenvertretung, sowohl aufseiten der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer. Zusätzlich ist die Inanspruchnahme von Unterstützungsmaßnahmen oder Förderprogrammen oft mit bürokratischen Hürden verbunden. Eine erste Anlaufstelle bieten professionelle Ansprechpartner, wie beispielsweise die zuständigen Inklusionsämter, die Integrationsfachdienste,

die Bundesagentur für Arbeit oder die EAA (Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber), die bundesweit und kostenlos zu allen sozialen, organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Fragen rund um Inklusion beraten.

Physisch: Hierunter versteht man etwa den Zugang zu Arbeitsplätzen. Helfen können einfache Umbaumaßnahmen, wie das Errichten von Rampen oder das Verlegen des Arbeitsplatzes in leicht zugängliche Büros. Zudem muss die Nutzung der sanitären Einrichtungen und gemeinsam genutzten Räumlichkeiten gewährleistet sein.

Technologisch: Diese Hürden entstehen durch mangelnde oder ungeeignete Technologien, die den Zugang zu Informationen, Kommunikation und Arbeitsaufgaben erschweren. Kommunikationsbarrieren machen sich zum Beispiel durch die fehlende Bereitstellung von Informationen in leichter Sprache, Gebärdensprache oder Braille bemerkbar. Assistive Technologien, wie Bildschirmleser für Sehbehinderte oder spezielle Eingabegeräte für motorisch eingeschränkte Personen, können hier unterstützen. Arbeitgeber, die noch wenig Erfahrung mit Inklusion haben, sind hier umso stärker auf die Informationen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden angewiesen.

Psychologisch und sozial: Diskriminierung und Vorurteile können zu sozialer Isolation führen. Es muss von Beginn an über Inklusion aufgeklärt und aktiv ein gemeinsames Miteinander gefördert werden. Das ist die Voraussetzung, um im Unternehmen Akzeptanz für inklusives Arbeiten zu schaffen.

Inklusive Teams führen

Inklusiv zu arbeiten bedeutet, Stärken hervorzuheben und Hemmungen abzubauen. Entsprechendes gilt für den Führungsstil: Führungskräfte sollten das Umfeld so gestalten, dass Mitarbeitende ihre persönlichen Kompetenzen entfalten und so die optimale Leistung erbringen können. Dabei ist die Führungskraft die Schnittstelle zwischen den Zielen des Unternehmens, den Anforderungen der Kunden und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Es ist notwendig, aufeinander Rücksicht zu nehmen. Das bedeutet auch, Ge-

duld und die Motivation zu haben, Mitarbeitende als Individuen kennenzulernen. Erst wenn mir die Stärken und Schwächen bekannt sind, kann ich als Führungskraft den optimalen Einsatz finden und Menschen weiterentwickeln. Aber genau das sollte ja auch der Fall sein bei Führungskräften von nicht-inklusiven Teams.

Die folgenden drei Tipps können Unternehmensverantwortlichen eine Hilfestellung geben, was hinsichtlich Inklusion und Führen von Mitarbeitenden mit und ohne Einschränkungen berücksichtigt werden sollte:

1. Handeln Sie nach Bedürfnissen und Stärken!

Setzen Sie Mitarbeitende mit und ohne Behinderung stärkenorientiert ein. Wird allen Teammitgliedern eine „passende“ Rolle mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet, werden so Teamfähigkeit und Sozialkompetenz gefestigt. Es entstehen mehr Ideen, mehr Kreativität – und so auch eine höhere Produktivität.

2. Fördern Sie aktiv Transparenz!

Eine gute Führung schafft eine nachhaltige Unternehmenskultur. Unternehmensverantwortliche und Mitarbeitende gleichermaßen können eine Vorreiterrolle einnehmen und Inklusion nach innen und außen repräsentieren. Führungskräfte

te fördern Transparenz zum Beispiel, indem sie den aktiven Dialog mit Mitarbeitenden suchen. Mitarbeitende wiederum können für mehr Transparenz sorgen, wenn sie ihre Bedürfnisse offen kommunizieren. Denn bei Menschen ohne und mit Behinderung gilt gleichermaßen: nur ein kommuniziertes Bedürfnis kann auch berücksichtigt werden.

3. Gestalten Sie Future of Work inklusiv!

Flexible Arbeitszeiten, die Art von Technologie und die Art zu arbeiten, selbst wählen zu können – das sind Aspekte, die die sogenannte „Zukunft der Arbeit“ ausmachen. Hier gibt es relevante Überschneidungen, die genauso für das Arbeiten in inklusiven Teams gelten. Denn Mitarbeitende mit bestimmten Einschränkungen, wie chronische Krankheiten oder andere Behinderungen, wissen genau, mit welchen Rahmenbedingungen sie am besten arbeiten können und damit produktiv sind. Sie sollten daher zum Beispiel die Möglichkeit erhalten, sich ihre Arbeitszeit entsprechend einzuteilen. Die Implementierung von „Future of Work“-Elementen zählt also sowohl auf die Attraktivität des Arbeitgebers bei Bewerbenden ein als auch auf die Förderung von Inklusion im Unternehmen. Des Weiteren zeigen Führungskräfte damit, dass sie Produktivität und Organisationserfolg nicht an starren Strukturen und Regeln festmachen.

Inklusion braucht Mut: Starten Sie jetzt

Inklusion braucht auf dem Arbeitsmarkt noch viel mehr, um eine entsprechende gesellschaftliche Akzeptanz zu erzielen: gute Ausbildungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung, möglichst für die Betroffenen frei verfügbare Nachteilsausgleiche, Unterstützung am Arbeitsplatz, Beratung für Unternehmen, Abbau gesetzlicher Hürden, Kreativität und Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen sowie ausreichend finanzielle Mittel. Was Organisationen brauchen, ist nicht nur Flexibilität, um sich an die Anforderungen anzupassen. Es braucht dafür Kunden, die bereit sind, den höheren Aufwand mitzutragen, und die verstanden haben, in einem inklusiven Umfeld auf die Stärken der Mitarbeitenden zu schauen. Haben Sie den Mut, Neues auszuprobieren, um von Ihrer offenen Belegschaft profitieren zu können. ■■■



ARNE WETTIG ist Geschäftsführer der Pfennigparade - Business.inklusiv. In dem Dienstleistungsunternehmen arbeiten rund 300 Menschen mit und ohne Körperbehinderung.

DIGICON25

DIE DIGITALE COPETRI CONVENTION

TRUST IN TRANS- FORMATION

TICKET
SICHERN
FÜR NUR
39€

7. FEBRUAR 2025 | 9:00-16:00 UHR

DICH ERWARTEN UNTER ANDEREM FOLGENDE ZUKUNFTWEISENDE THEMEN:

- Künstliche Intelligenz im Wandel der Arbeitswelt
- Balance zwischen Technologie und Kreativität
- Strategien für resiliente Unternehmenskulturen
- Praxisbeispiele zu erfolgreichen Transformationen



WORKSHOPS UND MASTERCLASSES

50+ SESSIONS

7 VIRTUELLE BÜHNEN

INTERAKTION & NETWORKING

[COPETRI.COM/DIGICON](https://copetri.com/digicon)



„Jetzt ist der Zeitpunkt, um etwas Kontraintuitives zu tun“

Generative Künstliche Intelligenz schafft die Voraussetzungen für radikale Disruption. Die meisten Führungskräfte haben gar keine Ahnung, was auf sie zukommt, meint Brian Solis, Head of Global Innovation bei Servicenow.

Interview Christoph Pause



Brian Solis berät Unternehmens- und Technologieführer auf der ganzen Welt zu digitalen Innovations- und Transformationsstrategien.

Personalmagazin: Künstliche Intelligenz ist kein neues Thema, seit einem halben Jahrhundert wird daran geforscht. Was hat sich geändert, seit Chat GPT im Dezember 2022 der Weltöffentlichkeit zugänglich gemacht wurde?

Brian Solis: Ja, man arbeitet schon seit vielen Jahren an prädiktiven Analysen oder maschinellem Lernen und an verschiedenen Varianten der Künstlichen Intelligenz. Aber bis vor Kurzem war dies eher Akademikern und den technikaffinen Menschen in der Welt vorbehalten. Sie haben jahrzehntelang mit Künstlicher Intelligenz experimentiert, sie eingesetzt und in Anwendungen skaliert. Der Unterschied diesmal besteht darin, dass generative KI für die breite Masse zugänglich ist. Es ist etwas, das sie verstehen können. Es ist etwas, das sie nutzen können. Etwas, das man in eine Sonnenbrille stecken könnte. Generative Künstliche Intelligenz ging durch die Decke mit in all ihren Möglichkeiten und Bedrohungen, einfach weil sie nun ein Werkzeug für die breite Masse war. Das ist der große Unterschied zu früheren Formen der Künstlichen Intelligenz.

Wie sieht es mit der Führungsebene aus, hat sich ihre Einstellung zu KI geändert?

Mir ist besonders aufgefallen, dass generative KI allein im Jahr 2023 30.000 Mal in Gewinnmitteilungen erwähnt wurde. Wir erleben, dass Führungskräfte sich wie nie zuvor auf eine Technologie stürzen. Ich denke, das spiegelt den Massenkonsum von generativer KI wider.

Wie viel verstehen die CEOs von generativer KI?

Manche sagen, das sei nur eine neue Form der digitalen Transformation. Aber wenn man an die Jahre der digitalen Transformation zurückdenkt, gab es zwar jede Menge Digitalisierung, aber nur sehr wenig echte Veränderungen. Die Coronapandemie brachte eine massive Beschleunigung der Digitalisierung, aber dennoch sehr wenig Veränderung. Generative KI eröffnet nun beide Wege in die Zukunft: Digitalisierung und Veränderung. Ich glaube nicht, dass Führungskräfte jeglicher Art verstehen, was da auf sie zukommt.

Inwiefern?

Auf der einen Seite haben sie die Möglichkeit, ihr Unternehmen radikal zu digitalisieren und zu automatisieren, und zwar mit einer Geschwindigkeit und in einem Umfang wie nie zuvor. Genau in diese radikale Automatisierung investieren die meisten Unternehmen derzeit, um Zeit und Geld zu sparen. Denn das ist, was Unternehmen in der Vergangenheit mit Technologie gemacht haben.

Aber wenn Unternehmen mit KI nun Zeit sparen und produktiver sind, was werden sie dann mit dieser eingesparten Zeit anfangen? Hier kommt die andere Seite der Rechnung ins Spiel. Einige Unternehmen sagen: „Wir können Mitarbeiter entlassen, weil wir sie nicht brauchen.“ Andere Unternehmen wie Ikea sagen: „Wir können diese Zeit nutzen, die Mitarbeiter umzuschulen und sie neue Werte für das Unternehmen schaffen lassen, sodass wir gleichzeitig Geld sparen und Geld verdienen.“ So entsteht eine exponentielle Wachstumskurve im Gegensatz zu der linearen Kurve, der die meisten Unternehmen zu folgen versuchen. Ich glaube, die Unternehmen haben diese Seite der Gleichung noch nicht verstanden. Führungskräfte müssen erkennen, dass dies genau der richtige Zeitpunkt ist, um etwas Kontraintuitives zu tun.

Kontraintuitiv?

Die ultimative Frage ist, ob wir unsere gestrigen Prozesse automatisieren sollten oder ob wir diese neue Technologie als Chance sehen sollten, etwas Besseres zu automatisieren, unsere Betriebsmodelle zu überdenken und auch die Mitarbeiter zu befähigen, etwas Größeres zu tun, was sie gestern nicht tun konnten. Das sind die Fragen, die die Zukunft der Wirtschaft bestimmen. Darin liegt in meinen Augen die wirklich große Chance.

Mein Eindruck ist, dass viele Unternehmen „irgendwas mit KI“ machen. Wie Sie sagten, optimieren und digitalisieren sie Prozesse, um die Effizienz zu steigern. Aber KI-basierte Geschäftsmodelle und Produkte gibt es kaum. Warum?

Wenn man an die Wahlen in den Vereinigten Staaten 2016, 2020 und jetzt 2024 denkt, wenn man an Covid denkt, an die Hurrikane, die in den USA auftreten, wenn man sich Chat GPT und all diese verrückten neuen Tools ansieht – jedes einzelne dieser Dinge ist auf seine eigene Weise disruptiv. Und Führungskräfte neigen seit jeher dazu, zu versuchen, diese massiven Ereignisse in den normalen Geschäftsbetrieb zu integrieren und die Fortschritte iterativ zu skalieren. Das ist das Geschäftsmodell, das wir schon seit Langem kennen. Vinod Khosla, einer der erfolgreichsten Risikokapitalgeber aller Zeiten, sagte vor Kurzem, dass nur ein paar hundert Menschen auf der Welt wirklich verstehen, was gerade passiert. Und dass Unternehmenslenker nicht verstehen, was in den nächsten zehn Jahren mit ihnen geschehen wird, wenn sich die Spielregeln ändern. Wenn sie ihre Denkweise nicht ändern, wenn sie nicht anfangen, proaktiv in die Zukunft zu blicken, wenn sie nicht verstehen, wie sie sich verändern müssen, um besser aufgestellt zu sein, wenn diese Zukunft eintreten sollte, dann werden sie ständig versuchen, auf Trends zu reagieren. Und sie werden auf Trends mit dem Modell von gestern reagieren. Die Zukunft fordert sie auf, sich selbst zu ändern. Denn jeder, der den linearen Weg weitergeht, während andere Unternehmen exponentielle Möglichkeiten erforschen, wird abgehängt. Und die Geschwindigkeit, mit der die Transformation stattfinden muss, kann nur dann erreicht werden, wenn die Führung sie vorantreibt.

Ist das Management darauf vorbereitet?

Es muss sich darauf vorbereiten, denn sonst wird es zu einer Angelegenheit des Veränderungsmanagements, dann geht es langsam und die Menschen wehren sich. Bis jetzt gibt es nur wenig Visionen, wenig Wissen und wenig Bewusstsein für die Dringlichkeit. Dagegen müssen wir jetzt etwas unternehmen.

Sie haben gerade gesagt, dass Ikea seine Mitarbeitenden umschult, damit sie die freie Zeit, die sie jetzt haben, nutzen können, um neue Dinge zu erfinden. Müssen wir auch das Management und die Führungskräfte umschulen?

Auf jeden Fall. Es gibt niemanden, der sich nicht verändern und nichts Neues mehr lernen muss. Ich denke, das ist ein Teil der Chance, die sich hier bietet, mich eingeschlossen. Gestern habe ich Zeit mit Googles neuem Notebook verbracht. Es ist im Wesentlichen die Chat-GPT-Version eines Recherchetools, in das ich Kapitel meines Buches hochgeladen habe. Es gibt eine Audiofunktion, bei der zwei Moderatoren alle Daten analysieren, die man hochgeladen hat. Dann sprechen sie miteinander darüber, als ob man einem Podcast zuhören würde. Das ist phänomenal. Allerdings habe ich damit nicht die Art von Konversation erreicht, die ich haben wollte. Ich spielte immer weiter damit und änderte die Dinge, die ich hochlud, um die Konversation spannender, plauderhafter und erkenntnisreicher zu machen. Ich musste neu lernen, wie ich diese KI dazu bringe, so zu funktionieren, wie ich es brauchte. Mir wurde klar, dass jede Führungskraft verstehen muss, wie man KI orchestriert, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Führungskräfte müssen außerdem lernen, dass die Ergebnisse, die sie mit KI erzielen, anders sein können als die, die sie gewöhnt sind. Es geht nicht mehr nur um Automatisierung, sondern um Augmentation, also Erweiterung. Ich glaube, dass Führungskräfte noch nicht so denken.

Der Nobelpreisträger für Physik, Geoffrey Milton, der viele Jahre bei Google tätig war, wurde für seine Forschungen über neuronale Netze geehrt. Er warnt schon seit Jahren davor, dass diese neuronalen Netze bald intelligenter sein werden als der Mensch und uns beherrschen werden. Gleichzeitig ging der Nobelpreis für Chemie an zwei Google-Mitarbeiter für ihre Arbeit zum Aufbau von Proteinen mithilfe von KI. Sehen Sie die Künstliche Intelligenz als Segen oder als Fluch?

Es gibt ein Sprichwort, das besagt, dass Pessimisten nie Fortschritte machen. Es sind die Optimisten, die ihn machen. Ich möchte glauben, dass KI ein Segen ist. In den Händen der richtigen Leute können wir sie nutzen, um die Lösung vieler Probleme zu beschleunigen, die die Menschheit und unseren Planeten geplagt haben – Krankheiten zum Beispiel, die noch vor dem Quantencomputing heilbar werden. Aber: einer der Gründe für die unglaubliche Spaltung der Politik in der ganzen Welt liegt darin, dass sie so profitabel ist. Die kapitalistischen Gewinne, die sich aus dem Säen dieser Spaltung ergeben, machen mir Angst. Denn es ist dieselbe Denkweise, die diese Werkzeuge nutzen könnten, um ihre Sache zu fördern. Aber ich möchte immer noch daran glauben, dass die Menschheit ihre besten Interessen für die Zukunft im Sinn und im Herzen hat. ■■■

CHRISTOPH PAUSE ist Redakteur für Transformation und Innovation für die Newsportale von Haufe.



Führungskräfte haben mittlerweile gelernt, dass direktes Verhalten oft der eigenen Wirksamkeit schadet. Doch scheinen solche lang praktizierten Führungsmuster immer wieder durch. In schwierigen Situationen bieten Coachingtechniken eine gute Unterstützung, um nicht in alte Routinen zu verfallen. Zum Coach werden Führungskräfte deshalb nicht – und sollten sie auch nicht.

Von Timo Schlage

● Chefinnen und Chefs, die sagen, wo's lang geht: Direktiv arbeitende Führungskräfte sprechen Anweisungen aus, die ihre Mitarbeitenden dann – hoffentlich – brav umsetzen. In Praxis und Theorie hat die gute alte Führung einen eher schweren Stand. Geschichte ist dieses Modell deshalb aber noch nicht. Es taucht sogar oft ungewollt auf bei denen, die es eigentlich anders machen möchten. Hier hilft es, sich Führungssituationen zu vergegenwärtigen und sich zu überlegen, welche Chancen ein auf dem Dialog zwischen Führungskräften und Geführten beruhendes Verfahren eröffnet. Ansätze und Fragen aus dem Coaching bieten dafür einen guten Ausgangspunkt. Denn Führungskräfte können damit ihr Verhaltensrepertoire erweitern, den Blick auf die Möglichkeiten des eigenen Handelns in Führungssituationen schärfen und die eigene Wirksamkeit steigern.

Zum Coach werden können und sollten Führungskräfte dadurch nicht. Coaches sind den Zielen ihrer Klienten verpflichtet, Führungskräfte den Zielen ihrer Organisation. Eine Führungskraft muss in der Lage bleiben, für das Unternehmen notwendige Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie Coachingtechniken anwendet. Geht es in einer Führungssituation tatsächlich darum, Mitarbeitende dazu zu bewegen, eigene Lösungen zu entwickeln? Oder befindet sich die Führungskraft in einer Lage, in der sie tatsächlich entscheiden und Mitarbeitende dadurch schnell entlasten muss? Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Mitarbeitende schnell eine Entscheidung brauchen, etwa weil ein Projekt ganz kurz vor der Deadline steht. Coachingtechniken in Führungssituationen zu

verwenden, bedeutet nicht, aufzuhören, Führungskraft zu sein. Führungskräfte, die Coachingtechniken nutzen, eröffnen bei ihren Mitarbeitenden neue Reflexions- und Handlungsräume. Das braucht Zeit und einen ruhigen Moment im Führungsalltag. Dann können Führungskräfte die Mitarbeitenden auf wertschätzende Art dazu bringen, die bestmögliche Leistung für das Unternehmen zu bringen und dabei persönlich wie fachlich zu wachsen. Coachingmethoden bringen Führungskräfte oft da weiter, wo klassische Anweisungen versagen. Wenn sich zwei Mitarbeitende streiten, kann die Führungskraft entweder ein Machtwort sprechen – oder sie kann den Konflikt mit wesentlich besserem Ergebnis gut moderieren. Generell kommen Führungskräfte, die sensibel in schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden und Teams hineingehen, oft weiter. Viele Führungskräfte bekommen das nach einigen Jahren Erfahrung gut hin. Diesen Lernprozess durch Führungspraxis können Führungskräfte jedoch durch Reflexion, praktizierte Empathie und bewusste Anwendung von Coachingtechniken beschleunigen. Dazu im Folgenden einige Beispiele.

Ideen entwickeln lassen, statt eigene Ideen vorschlagen

„Ich soll ein Konzept für eine Online-Marketing-Kampagne entwickeln, habe aber keine Idee, wo ich ansetzen soll.“ Nicht nur bei Change-Projekten, sondern auch bei täglichen Aufgaben, Prozessverbesserungen oder Projekten sollten Führungskräfte nicht Lösungen für ihre Mitarbeitenden entwickeln, sondern diese selbst entwi-

ckeln lassen. Oft sind sie vom operativen Geschäft zu weit entfernt. Selbst wenn das im Einzelfall nicht zutreffen mag: Die per Direktion präsentierte Lösung ist nicht die Lösung der Mitarbeitenden. Als Führungskraft mögen Sie eine Idee haben. Wenn Sie diese Idee dann aber nicht als erstes als Ihre Idee teilen, sondern erst einmal nur die Fragestellung formulieren und als eine von vielen Ideen einbringen, steht das Team hinter dem Projekt. Außerdem wird es meist inhaltlich besser, wenn Ideen in die Lösung einfließen, die nicht ausschließlich von Ihnen stammen. Passende Fragen für dieses Beispiel sind:

- Stell dir vor, das Konzept ist fertig. Welche Themen sind darin aufgeführt?
- Welche Fragen beantwortet das Konzept?
- Welches Problem hat das Konzept gelöst?

Restriktion und Problem voneinander trennen

„Ich komme mit diesem Projekt nicht voran, weil die IT immer ihre eigene Agenda verfolgt.“ Führungskräfte beobachten immer wieder, dass sich Mitarbeitende an Rahmenbedingungen abarbeiten, auf die sie keinen Einfluss haben. Hier kann die Führungskraft dazu beitragen, dass Mitarbeitende stattdessen an gestaltbaren Herausforderungen arbeiten. Dazu müssen sie Mitarbeitende in die Lage versetzen, das Missverständnis zwischen Restriktion und Problem klären zu können. Ein Problem können Mitarbeitende aus eigener Kraft lösen. Wenn sie das nicht erreichen können, handelt es sich um eine Restriktion. Und eine Wand ist eine Wand. Wir reiben uns auf, wenn wir versuchen, Restriktionen zu bearbeiten, wenn wir sie mit einem Problem verwechseln. Die Restriktion ist hier, dass die IT eine andere Agenda verfolgt als die der Projektleitung. Passende Fragen für dieses Beispiel sind:

- Ist die eigene Agenda der ITler ein Problem, das du beeinflussen kannst?
- Was glaubst du: Welche Agenda verfolgen sie?
- Inwiefern matcht das Projekt Punkte aus dieser Agenda? Wie kannst du die IT besser abholen?

Fokus auf ein Muster des Gelingens richten

„Unser Kunde Herr Meyer ist einfach nie mit unseren Lösungen zufrieden. Ich weiß nicht mehr, was ich machen

Coaches sind den Zielen ihrer Klienten verpflichtet, Führungskräfte den Zielen ihrer Organisation.

soll.“ Manchmal stecken Mitarbeitende im Scheitern fest. Wenn direktive Führungskräfte in dieser Situation spontan eine Lösung vorschlagen, signalisieren sie unter Umständen Misstrauen im Hinblick auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Führungskräfte können stattdessen durch Fragen versuchen, die Aufmerksamkeit wieder auf ein mögliches Gelingen zu richten, was neue Lösungsräume eröffnet. Um es mit den Worten des US-amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer zu sagen: „Problem-Talk Creates Problems – Solution-Talk Creates Solutions.“ Zudem stiftet der Verweis auf das bisher Erreichte Wertschätzung und Vertrauen in die eigene Lösungskompetenz. Passende Fragen für dieses Beispiel sind:

- Stell dir vor, Herr Meyer ist plötzlich mit der Lösung zufrieden. Was ist passiert?
- Was würden andere an deiner Stelle machen?
- Du hast in der Vergangenheit schon einmal eine Herausforderung mit einem schwierigen Kunden gelöst. Was hast du damals gemacht?

Konflikte moderieren statt selbst entscheiden

Auch in der Arbeit mit Teams können Coachingtechniken den Führungsall-

tag bereichern. Ein gutes Beispiel bietet die Konfliktlösung. „Ich kann mich mit meiner Kollegin nicht auf den richtigen Weg zur Lösung im Projekt X einigen. Wir streiten immer wieder darüber und kommen nicht weiter.“ Direktiv würde eine Führungskraft in die Diskussion einsteigen und durch eigene fachliche Autorität den besten Weg vorschlagen und durchsetzen. Gelöst ist damit der Konflikt jedoch nicht. Eine Führungskraft, die mit Coachingtechniken arbeitet, würde dagegen beiden Seiten in einem gemeinsamen Gespräch erst einmal zuhören. Das kostet zwar Zeit, aber die Mitarbeitenden verstehen so besser die Sichtweise des anderen. Das stiftet Vertrauen für die künftige Zusammenarbeit im Team und fördert den sachlichen Kern zutage. Passende Fragen für dieses Beispiel sind:

- Was sind eure Ziele bei diesem Projekt?
- Welche Lösung schlägt ihr jeweils vor und warum?
- Könntet ihr euch eine Lösung vorstellen, bei der ihr euch beide durchsetzt? Könntet ihr euch eine völlig andere Lösung vorstellen, bei der sich keiner von euch mit seinen ursprünglichen Ideen durchsetzt?

Konkrete Tipps

Neben diesen situativen Fragetechniken sind Coaching-Kompetenzen auch ein Gewinn in der Führungsarbeit, wenn sie in Vorbereitung auf Gespräche mit Mitarbeitenden genutzt werden. So zum Beispiel, wenn Führungskräfte echte Wertschätzung ausdrücken wollen. Das mittlerweile vielerorts etablierte „Feedback Sandwich“ beginnt mit Lob, es folgt die Kritik, bevor die Führungskraft dann wieder positiv abschließt. Mitarbeitende kennen mittlerweile dieses System und identifizieren Lob oft nur noch als erste und dritte Lage eines solchen „Shit-Sandwiches“. Lob sollte stattdessen häufiger für sich stehen und nicht nur als hübsche Verpackung für Kritikgespräche zweckentfremdet werden. Zudem sollten sich Lob und Wertschätzung in Worten und in Taten ausdrücken. Hilfreich ist hier zum Beispiel eine gute Vorbereitung auf Gespräche mit Mitarbeitenden.

Auch um Zielklarheit herzustellen sind Coaching-Techniken bei der Gesprächsvorbereitung nützlich: Bei Gesprächen mit Mitarbeitenden definieren Führungskräfte oft kein konkretes Ziel, auf das sie hinarbeiten möchten. Sie verlieren sich stattdessen in Smalltalk oder technischen

Kleinigkeiten, ohne die wesentlichen Punkte zur Sprache gebracht zu haben. Führungskräfte sollten sich vor dem Gespräch die eigenen Ziele bewusst machen – und Coachingfragen vorbereiten, die darauf zugeschnitten sind.

Um im Coaching-Sinne lösungsorientiert zu denken und zu handeln, sollten Führungskräfte vor einem Gespräch in den Lösungsmodus schalten – für sich selbst und für ihre Mitarbeitenden. Durch Gedanken können sie ihren eigenen Fokus lenken. Durch Fragen im Gespräch können sie den Fokus ihres Gegenübers lenken. Beides ist unglaublich wichtig.

Entscheidend für den Erfolg von Coaches ist es, dass sie in einen guten Kontakt zu ihren Klienten treten. Gleiches gilt für Führungskräfte. Es ist wichtig, den Kontakt zu Mitarbeitenden nicht nur zu Beginn des Gesprächs aufzubauen, sondern während der gesamten Besprechung zu halten. Das gelingt zum Beispiel durch Blickkontakt oder aktives Zuhören – „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, fühlen Sie sich von Ihren Kolleginnen und Kollegen bei dieser Aufgabe nicht genug gewertschätzt...“.

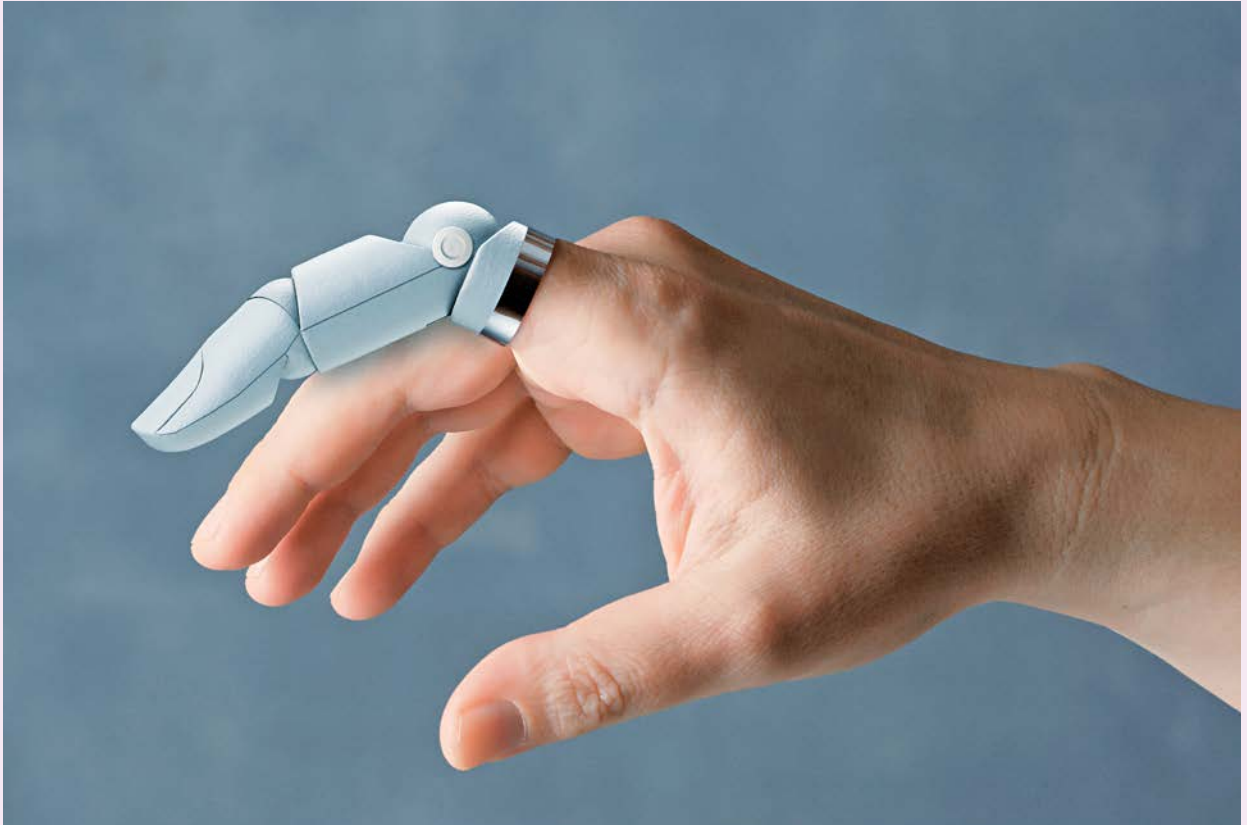
Allgemein gilt, dass sich Führungskräfte keine Coaching-Sprache erarbeiten, sondern sich stets sprachlich an den Mitarbeitenden orientieren sollten: Jeder Mensch denkt anders und formuliert anders. Bei wichtigen Gesprächen hilft es, sich klarzumachen, wie sich die Persönlichkeit der Mitarbeitenden von der eigenen unterscheidet. Ist sie zum Beispiel eher sachlich oder emotional orientiert? Hilfreich ist es zudem, Begriffe der Gesprächspartner aufzunehmen, die sie im Gespräch verwenden. Wir tauchen damit gedanklich in die Welt unseres Gesprächspartners ein und schaffen so eine gute Verbindung und Vertrauen. ■■■



TIMO SCHLAGE ist Führungskraft, internationaler Lehrcoach sowie Gründer und Geschäftsführer von Inkonstellation. Das Unternehmen hat bislang mehr als 3.000 systemische Coaches ausgebildet.

III. HR Management

KI in der Praxis



Menschliche Kontrolle über KI sicherstellen

Nur jede fünfte erwerbstätige Person in Deutschland gibt an, dass ihr Arbeitgeber den Umgang mit generativer KI regelt, indem er Leitlinien definiert. Das zeigte jüngst eine Studie der Denkfabrik des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (Bidt). Laut Studie wünscht sich mehr als die Hälfte der Befragten, dass KI generell mehr reguliert wird. Die im August 2024 in Kraft getretene KI-Verordnung ist jedoch nur 36 Prozent der Deutschen bekannt.

Die KI-Verordnung der EU legt Anforderungen für Unternehmen fest, die sicherstellen sollen, dass KI-Systeme sicher, transparent und verantwortungsvoll eingesetzt werden. Besonders wichtig ist dabei, dass der Mensch die endgültige Entscheidungsgewalt behält.

Wie dies in der Praxis gelingt, scheint jedoch in vielen Unternehmen unklar. Ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördertes Projekt soll nun zeigen, wie sich die Anforderungen im Unternehmen umsetzen lassen: Welche Informationen brauchen Beschäftigte in welcher Form, um das Verhalten eines KI-Systems gut einschätzen und überwachen zu können („Situation Awareness“)? Wie kann menschliche Kontrolle effektiv, beispielsweise durch die Implementierung verschiedener Autonomiestufen oder „Stopp“-Tasten, umgesetzt werden? Lassen sich daraus allgemeine Regeln für die Gestaltung von KI und die konkrete Beteiligung der Beschäftigten bei der Einführung von KI-Anwendungen am Arbeitsplatz herleiten? Ziel der

Projektverantwortlichen ist es, mit dem „KI-Cockpit“ eine Software zu entwickeln, die als Open-Source-Anwendung zur Verfügung gestellt werden soll. Ein Fokus des Projekts liegt dabei auf dem KI-Einsatz in Personalauswahlprozessen. So soll das KI-Cockpit für den Bereich HR gewährleisten, dass mögliche Diskriminierungen möglichst früh entdeckt und die Anwender in die Lage versetzt werden, als „Human in Command“ die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen. In einem Whitepaper wurden nun vorab Erkenntnisse veröffentlicht, die dabei helfen können, KI verantwortungsbewusst zu implementieren und zu managen. Das Whitepaper und weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter: <https://www.kicockpit.eu/>

Fünf KI-Trends für das Jahr 2025

1

KI-Modelle werden leistungsfähiger

KI-Modelle sind im vergangenen Jahr schneller und effizienter geworden und können immer mehr Aufgaben übernehmen. Künftig werden sie noch leistungsfähiger – und können komplexe, logische Probleme lösen. So wird KI ermöglichen, Verträge zu vergleichen, Software zu schreiben und mehrstufige Arbeitsprozesse zu automatisieren. Durch bessere Datenpflege und Training erreichen auch kleinere KI-Systeme eine hohe Leistungsfähigkeit. Zudem lassen sich KI-Systeme immer leichter spezialisieren und für die jeweiligen Anforderungen maßschneidern.

2

KI-Agenten werden selbstständiger

Schon heute helfen Tools bei alltäglichen Aufgaben, etwa E-Mails zu verwalten oder Notizen zu machen. Diese KI-Agenten werden künftig immer selbstständiger. Sie werden Probleme mit neuen Laptops lösen oder Fragen zu Sozialleistungen beantworten. Zunehmende Benutzerfreundlichkeit wird es auch Mitarbeitenden ohne Programmierkenntnisse ermöglichen, KI-Agenten den eigenen Anforderungen anzupassen.

3

KI wird nachhaltiger

KI braucht viel Energie – doch es gibt Lösungen, um den Energieverbrauch trotz höherer Arbeitslast in den Rechenzentren effizienter zu machen. Microsoft arbeitet etwa mit Partnern daran, maßgeschneiderte Chips zu entwickeln, die große Mengen an Daten schneller und effizienter verarbeiten können. Außerdem sollen Kühlsysteme eingesetzt werden, die deutlich weniger Energie benötigen.

4

Risiken messen und mindern

Wer in der Lage ist, Risiken zu messen, kann sie leichter mindern. Das bedeutet beispielsweise, von der KI frei erfundene Inhalte zu erkennen und zu vermeiden. Dafür braucht es Tests, die interne Bedrohungen bewerten und externe Angriffe erkennen. Administratoren können dann die Einstellungen der KI-Tools so anpassen, dass nur Inhalte zugelassen werden, die an ihrem Arbeitsplatz als angemessen gelten.

5

KI hilft der Wissenschaft

KI treibt bereits heute den Fortschritt in vielen Bereichen voran, von Supercomputing-Technologien bis hin zu genaueren Wettervorhersagen. Auch in der wissenschaftlichen Forschung ermöglicht KI Durchbrüche – so lassen sich komplexe Probleme immer schneller untersuchen und somit etwa nachhaltigere Materialien entwickeln, neue Medikamente herstellen und die Gesundheit fördern.

Quelle: Microsoft, 2024

40%

der Mitarbeitenden der Gen Z und Millennials in Deutschland denken, dass ihr Arbeitgeber ihnen die notwendigen Fähigkeiten vermittelt hat, um KI bei der Arbeit einzusetzen. Bei älteren Mitarbeitenden ist das deutlich seltener der Fall – nur jede vierte befragte Person der Gen X und Babyboomer äußert sich entsprechend.

Quelle: Randstad, 2024

Angst vor KI nimmt ab

Die Zahl der Mitarbeitenden weltweit, die Bedenken wegen KI haben, hat sich von 39 Prozent im Jahr 2023 auf 33 Prozent im Jahr 2024 verringert.

Quelle: Randstad, 2024



In eigener Sache: Mit dem „Co-Pilot HR“ bringt Haufe einen digitalen Assistenten auf den Markt, der verlässliche und schnelle Antworten auf alltägliche Fragen im Personalbereich liefert, Dokumente erstellen kann und als Austauschpartner weiterhilft. Der Co-Pilot HR hat den Anspruch, HR-Arbeit einfacher und effizienter zu machen.

Digitaler Assistent für HR Business Partner

● In einer Zeit, in der Unternehmen re-strukturiert werden und sich die Arbeits-welt wandelt, stehen Personalabteilungen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. In der Administration erhöht sich die Zahl von Mitarbeiteranfragen, die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen wird komplexer und immer individueller. Es wächst der Druck, administrative Aufgaben effizienter und schneller zu bewältigen, um mehr Ressourcen für persönliche Betreuung und strategische Aufgaben zu haben.

Haufe bringt jetzt mit dem Co-Pilot HR eine spezifische KI-Lösung auf den Markt, mit der administrative Aufgaben in den Personalbereichen einfacher und effizienter erledigt werden können. Basis für die neue Anwendung ist die Fachdatenbank Haufe Personal Office, die in den meisten Personalbereichen eingesetzt wird. Kern der Fachdatenbank sind Beiträge, Lexika oder Arbeitshilfen, die redaktionell geprüft, rechtssicher und verlässlich sind. Das Spektrum der Anwendungsfälle reicht von Fragen zum Mutterschutz bis zu Detailfragen zum Homeoffice oder zu Kündigungen. Der Co-Pilot HR verändert den Zugang zu diesem Wissen grundlegend und erfindet ihn neu.

Bislang ist die Suchfunktion der Schlüssel zur Informationsbeschaffung. Das gilt nicht nur für die Suche im Web, sondern auch in Fachdatenbanken. Mit dem Co-Pilot HR erhalten User jetzt nicht mehr eine Trefferliste mit Dokumenten, sondern eine konkrete Auskunft als Antwort. Es ist wie bei der Nutzung von Chat GPT, auf dessen Technologie der Co-Pilot HR basiert.

Zwei Besonderheiten unterscheiden den Co-Pilot HR von Chat GPT. Erstens wird für die Antworten ausschließlich Content der Fachdatenbank verwendet, der redaktionell geprüft und rechtssicher ist. Zweitens erhalten die Antworten stets auch die Quellen, auf denen die Antwort basiert. Die Quellenangabe ermöglicht es dem User, die Antworten des KI-Bots zu überprüfen.

Das Tool liefert aber nicht nur Antworten auf Fragen, es kann auch Dokumente erzeugen und damit Arbeitsschritte verkürzen. Das sind Anwendungen, die HR-Fachleute besonders gerne nutzen, wie die Erfahrungen aus den ersten Wochen zeigen. Zwei Beispiele aus der Praxis können das erläutern.

Erstes Beispiel: Ein HR Business Partner erhält die Anfrage, wann die nach-

geburtliche Mutterschutzfrist einer Mitarbeiterin endet, deren Geburtstermin sich verschoben hat. Der Co-Pilot HR weist nicht nur auf die gesetzlich festgelegte Frist von acht Wochen nach dem tatsächlichen Geburtstermin, er rechnet auch das konkrete Datum aus und liefert bei Bedarf zusätzlich einen Textentwurf für die Antwortmail an die Mitarbeiterin mit. Zweites Beispiel: Eine Führungskraft fragt eine HR Business Partnerin, wie sie auf

die Verstöße von Herrn Müller gegen die Home-Office-Regelung reagieren kann. Der Co-Pilot HR zeigt die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten auf und liefert auch in diesem Fall einen Textentwurf für die Mail an Herrn Müller mit.

Der Co-Pilot HR hebt den Zugang und die Verarbeitung von Fachinformationen auf ein neues Level. Er „arbeitet“ wie ein Assistent, der Vorschläge und Entwürfe liefert, die Verantwortung für Entschei-

dungen oder Dokumente liegt weiterhin beim Fachexperten. Von dem neuen digitalen Assistenten profitieren nicht nur die HR-Fachleute, sondern auch die Mitarbeitenden in den Unternehmen, die schneller Antworten auf ihre Fragen bekommen.

Der Co-Pilot HR wurde im Dezember in das Haufe Personal Office Platin integriert, Schritt für Schritt wird er in weitere Versionen der Haufe Personal Office Familie integriert. ■

„Servicequalität von HR verbessern“

Der Co-Pilot HR ist eine neue KI-Lösung, die vor wenigen Wochen auf den Markt kam. Was sind die ersten Erfahrungen, was sind die Ziele? Ein Gespräch mit Iris Bode, Geschäftsführerin von Haufe-Lexware.

Der Co-Pilot HR kam im Dezember 2024 für einen kleinen Nutzerkreis auf den Markt. Wie lauten die ersten Kundenfeedbacks?

Wir sind sehr zufrieden mit der hohen Nutzung und den ersten Kundenfeedbacks. 78 Prozent der Nutzer bewerteten den Co-Pilot HR als sehr positiv, was für ein neues Feature ein extrem guter Wert ist. Die Stichwort-Suche existiert weiter, wir sehen aber nach wenigen Tagen bereits, dass ein Drittel der Kunden den Frage-Antwort-Bot als Mehrwert nutzt. Sehr beliebt sind auch weitere Anwendungsfälle, etwa die Erstellung von Dokumenten.

KI-Lösungen sind derzeit ein Hype. Was ist das Besondere am Co-Pilot HR?

Wir haben im letzten Jahr die ersten KI-basierten Produkte entwickelt, zuerst für Steuerkanzleien und jetzt für Personalabteilungen. Der Co-Pilot basiert auf Large Language Models (LLM) und greift auf unsere gesamten Wissensdatenbank zu, die laufend redaktionell aktualisiert und geprüft wird und rechtlich verlässliche Dokumente enthält. Wir haben einen digitalen Assistenten geschaffen, der HR-Fachleuten den Arbeitsalltag erleichtert. Sie erhalten damit nicht nur schneller Antworten auf Fragen, sondern können Arbeitsschritte einsparen und effizienter arbeiten. Für HR lässt sich damit die Servicequalität verbessern.

Wie haben Sie die KI entwickelt, welche Ansprüche stellt Haufe an die technologische Entwicklung?



Die Marke Haufe steht dafür, Fachexpertise und Software zusammenzubringen. Damit schaffen wir Lösungen, die Arbeitsprozesse erleichtern. Diesem Pfad sind wir auch bei der Entwicklung des Co-Piloten gefolgt. Die neue Lösung wurde von interdisziplinären Teams entwickelt, die aus Machine-Learning-Experten, Legal-Content-Designern, Fachredakteurinnen sowie Soft-

ware-Entwicklern bestehen. Wir orientieren uns beim Einsatz von KI-Technologie an unserem Wertversprechen, wir stehen für Verlässlichkeit und Rechtssicherheit. KI-Technologien nutzen wir chancenorientiert und behutsam zugleich. Dabei evaluieren wir die Qualität von KI-generierten Antworten und Ergebnissen sowohl durch automatisierte technologische Möglichkeiten als auch durch qualitative Bewertungen durch unsere Fachexpertinnen und Fachexperten, beispielsweise in der Redaktion Arbeitsrecht.

Wie geht es weiter? Was planen Sie für die nächsten zwölf Monate?

KI beschleunigt den Wandel in der Arbeitswelt und stellt gewohnte Prozesse infrage. KI verändert die Art, wie wir arbeiten. Für Anbieter von Fachwissen und Software wie Haufe ist das eine große Chance. Wir stehen vor der permanenten Aufgabe, Wissen in maßgeschneiderte Lösungen zu verwandeln. In knapp zwei Jahren haben sich die Fähigkeiten der KI-Modelle und die Qualität der Ergebnisse Generativer KI so rasant entwickelt, wie es sich nur wenige vorstellen konnten. Und dass das erst der Anfang ist, ist offensichtlich.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Susanne Dietz, Peter Kugler: *HR Management und Mutterschaft*. UVK, 2024, 24,90 Euro.



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Arbeitgeber können im War for Talents die Gewinner von morgen sein – aber nur dann, wenn sie erkennen, dass die schlauesten Köpfe bereits in ihren Unternehmen sitzen: Es geht um die gut ausgebildeten Mütter.

Was soll in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?

Ich würde mich freuen, wenn es Verwunderung auslösen würde – darüber, dass Mütter einst so wenig in ihrem Können gefördert wurden. Denn in zehn Jahren wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit sein.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Das Personalwesen der Zukunft wird sich viel mehr als heute an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientieren. Denn nur dadurch blei-

ben Unternehmen mit ihren wertvollen Kräften in Kontakt – vor allem mit den hochqualifizierten Frauen. Dieser Kontakt wird sich mittel- bis langfristig immer auszahlen. Und nur so lassen sich Fachkräftemangel mildern und Frauenquoten obsolet machen.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Wettbewerbsvorteil: Mütter

Wie unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Es ist ein Gesamtpaket rund um das Thema „Mütter im Unternehmen“. Es geht erstens um eine Bestandsaufnahme von Müttern und ihre Teilnahme am Arbeitsmarkt, zweitens um die Identitätsentwicklung zur Mutter und den dadurch entstehenden Gewinn an Kompetenzen auch für den Arbeitgeber und drittens um konkrete neue (HR-)Lösungen. Nur die machen die Vereinbarkeit und langfristige Mitarbeiterinnenbindung möglich.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Das derzeit nicht genutzte Potenzial von 840.000 Müttern spricht für sich.



SUSANNE DIETZ ist Keynote-Speakerin, ehemalige Personalentwicklerin, dreifache Mutter und gilt als Expertin für Vereinbarkeit, Employer Branding und Frauenförderung.



Zu den Aufgaben jeder Führungskraft gehört die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Doch dies ist ein eher langfristiges Unterfangen und vor allem in einer neuen Position sind kurzfristige Erfolge essenziell. Dieses Buch zeigt prägnant und praxisorientiert 25 Quick Wins für Führungskräfte. Alle Quick Wins sind einheitlich aufbereitet, und Schritt für Schritt wird gezeigt, wie diese schnellen Erfolge erreicht werden können. Direkt einsetzbare Arbeitshilfen erleichtern die Realisierung.

Niklaus Leemann: *Quick Wins für Führungskräfte*. Hanser 2024, 39,99 Euro.



Die Konfliktforschung zeigt, dass unklare Anweisungen, Arbeitsabläufe, Schnittstellen, Strukturen, mangelnde Kommunikation und Wertschätzung in Organisationen versteckte Kosten verursachen. Renate Daimler zeigt in ihrem Buch, worauf wertschätzende Führung basiert und wie die psychologische Sicherheit im Unternehmen durch das Wertedreieck unterstützt wird. Außerdem bietet das Buch eine Anleitung zu Selbstreflexion und Selbstführung für Führungskräfte.

Renate Daimler: *Werte in Führung*. Schäffer-Poeschel 2024, 39,99 Euro.

Startup Corner



Leonie Neumann setzt sich dafür ein, die Ausbildung für junge Menschen attraktiver und ganzheitlicher zu gestalten.

Startup des Monats: Zeit Zubi

Wer seid ihr und was macht ihr?

Zeit Zubi ist die Plattform für soziales Engagement in der Ausbildung. Auszubildende und dual Studierende erhalten die Möglichkeit, sich für unsere Gesellschaft einzusetzen und gleichzeitig ihre sozialen und persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Partnerunternehmen bieten ihren Young Talents Zugang zu diesen Projekten, wodurch sie ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen und zusätzlich die Bindung stärken. Derzeit bieten wir in Berlin mehr als 200 Projekte von Organisationen wie Malteser und Unionhilfswerk bis hin zu kleineren Initiativen

in diversen Kategorien wie Tierschutz, Nachhaltigkeit oder dem Bereich Kinder und Familie an.

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

Die Gründung von Zeit Zubi basiert auf dem Interesse nach sozialem Engagement bei jungen Menschen und dem gleichzeitigen Bedarf der Unternehmen, Wege zur Talentgewinnung und -bindung zu finden, besonders in Zeiten des Fachkräftemangels. Soziales Engagement und nachhaltiges Handeln zählen zu den Top-Ten-Kriterien der jungen Generation bei der Arbeitgeberwahl. Zeit Zubi vereint also beide Bedürfnisse: Unternehmen steigern ihre Attraktivität, indem sie soziale Verantwortung fördern. Weiterhin weisen 59 Prozent der Unternehmen mit klarer Purpose-Kultur eine höhere Mitarbeiterbindung auf. Zusätzlich sind in der heutigen Arbeitswelt transversale Fähigkeiten zunehmend gefragt. Junge Talente können diese Fähigkeiten wie Teamfähigkeit, Kommunikation und Empathie durch das ehrenamtliche Engagement gezielt erweitern und gleichzeitig einen Ausgleich zum Arbeitsalltag finden.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unsere Vision: Soziales Engagement soll ein fester Bestandteil jeder Ausbildung werden. Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert sozialer Projekte für ihre Mitarbeitenden von Morgen und ihre Unternehmenskultur. Wir möchten diese Projekte dauerhaft in die Ausbildung integrieren – für eine verantwortungsbewusstere Gesellschaft, von der Unternehmen und Nachwuchskräfte nachhaltig profitieren.

Mehr Gründungen in Westdeutschland

Wie haben sich die Gründungsquoten in Ost- und Westdeutschland entwickelt? Dieser Frage ist der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Länderbericht Deutschland 2023/24 nachgegangen. Das Ergebnis: Zwischen 2019 und 2023 war die unternehmerische Aktivität in Westdeutschland (7,4 Prozent) höher als in Ostdeutschland (5,6 Prozent). In der Hauptstadt Berlin, die separat gewertet wurde, gibt es besonders viele Neugründungen: Dort gründeten knapp zwölf Prozent der im GEM befragten

Personen ein Unternehmen oder befinden sich in der Gründungsphase.

Ob Osten, Westen oder Berlin: In allen Regionen sind die Gründer vor allem männlich. Die Gründungsquote der Frauen in Ostdeutschland lag von 2019 bis 2023 bei 4,8 Prozent. In Westdeutschland starteten 5,8 Prozent der Frauen neu ins Unternehmertum. Am höchsten war die Gründungsquote der Frauen in Berlin (9,1 Prozent). Dort war aber der Gendergap mit 5,1 Prozentpunkten am stärksten

ausgeprägt. Im Westen betrug der Gründungs-Gendergap 3,1 Prozentpunkte und im Osten waren es 1,4 Prozentpunkte.

Die Einschätzung der Gründungschancen war 2023 in Westdeutschland (43 Prozent) positiver als in Ostdeutschland (24 Prozent). Auch der Anteil an Personen, die ihre eigenen Gründungsfähigkeiten als „gut“ einschätzen, war im Westen höher (43 Prozent) als im Osten (36 Prozent). Auffällig ist jedoch, dass die befragten Personen im Osten und Westen fast genauso häufig der Aussage zustimmten, dass sie die Angst vor dem Scheitern von einer Unternehmensgründung abhalten würde (54 Prozent im Westen, 57 Prozent im Osten). In Berlin ist die Angst vor dem Scheitern (38 Prozent) signifikant geringer.

Die Transformation meistern

Die Arbeitswelt steckt in einer paradoxen Situation: Unternehmen planen Entlassungen, während sie gleichzeitig vor der Herausforderung des Fachkräftemangels stehen. Einige Qualifikationen sind auf einmal hinfällig, die vor Kurzem noch als Garant für einen sicheren Arbeitsplatz galten. Wie lässt sich der Widerspruch auflösen? Der Schlüssel kann in einer neuen Denkweise liegen: Skill-basierte Organisationen stehen im Fokus.

Von Gudrun Porath

● „Wir sind nicht in ein bisschen Transformation, wir sind in einer großen Transformation und es werden sich Spielregeln ändern, es werden sich Standorte ändern und das alte Modell wird in dieser Weise nicht mehr funktionieren“, brachte es Mitte November Constanze Kurz, Geschäftsführerin des Gesamtbetriebsrats bei Robert Bosch auf dem „Global Upskill Forum“ in Heilbronn auf den Punkt. Kurz hatte dabei nicht nur den angekündigten Abbau von einigen Tausend Arbeitsplätzen ihres Unternehmens im Sinn, sondern die gesamte Automobilbranche, Hersteller wie Zulieferer. Angesichts der Tatsache, dass gegenwärtig selbst Software-Entwickelnde nicht mehr weiter beschäftigt werden könnten, stellte sie die provokante Frage: „Was sind die Kompetenzen, die auch zukunftsfähig machen? Was ist, wenn wir über diese Industrie und ihre Anwendungen hinaus denken müssen?“ Ihre Forderung: Eine Weiterentwicklung der Konzepte und Instrumente zum „Skillbased Workforce Management“. Auch durch den Einsatz von KI-gestützter Analytik, von der sowohl große als auch kleine Unternehmen erheblich profitieren können, da diese Technologien eine präzisere und zielgerichtete Umsetzung des strategischen Kompetenzmanagements ermöglichen.

Damit griff Kurz gleich zwei Themen auf, die aktuell in Learning & Development große Aufmerksamkeit genießen: Was sind überhaupt die passenden Future Skills? Und: Wie etabliere ich ein Skill Management, von dem die Organisation und die Menschen profitieren?

In einigen Unternehmen ist das mitunter schon passiert. Hier gibt es verschiedene Lösungen, die bereits in Whitepapers wie „Putting Skills First“ des World Economic Forums, unterstützt von dem Beratungsunternehmen PWC, aufgegriffen wurden. Darin finden sich Beispiele wie das PWC-eigene „Skills Programme“, das „SAP Skills Transformation Programme“ oder auch die Siemens-Lösung „My Skills“.

Auf Anbieterseite finden sich HCM- und Workforce-Management-Systeme ebenso wie die Anbieter von Lern- und Talentmanagement-Plattformen, die mitunter Lernen und Skill Management miteinander verbinden, etwa die deutsche Plattform Edyoucated oder der US-amerikanische Software-Konzern Cornerstone OnDemand, der sein Produkt „Workforce Agility Platform“ genannt hat. Dazu kommen Spezialanbieter wie Cobrainer, SAS Neobrain oder Eightfold, die mithilfe von KI Skills der Mitarbeitenden und deren Ausprägung erkennen, Skill Gaps identifizieren, und Skills auf Jobs matchen, wenn es nötig ist. Einige

arbeiten dabei mit eigenen Skill-Taxonomien, andere ergänzen vorhandene oder beschränken sich ganz darauf. Auch der Mitwirkungsgrad der Mitarbeitenden bei der Bestimmung ihrer Skills wird unterschiedlich gehandhabt.

Skills als strategische Ressource nutzen

Im internationalen Wettbewerb können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, einen Großteil der Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden nicht zu nutzen – und das nicht, weil sie fehlen, sondern weil sie nicht erkannt werden. Die Unternehmensberatung Deloitte etwa hat festgestellt, dass sich die Aufgaben vieler Jobrollen zu 60 Prozent überschneiden, was zeigt, dass traditionelle Stellenbeschreibungen oft nicht mehr den tatsächlichen Bedarf abbilden.

Die Abkehr von starren Jobprofilen hin zu einer skill-basierten Organisation bietet erhebliche Vorteile:

- Agilität steigern: Skill-basierte Ansätze ermöglichen es, Mitarbeitende flexibler und effizienter auf neue Projekte oder Marktanforderungen einzusetzen.
- Interne Talente fördern: Unternehmen können Kompetenzlücken durch gezielte Weiterbildungen schließen und die Bindung von Mitarbeitenden erhöhen.



- Innovationen vorantreiben: Future Skills wie kritisches Denken und Kreativität sind entscheidend für die Lösung komplexer Probleme und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

Kompetenzen wie kritisches Denken, Flexibilität und Eigeninitiative, die zu den sogenannten Future Skills gehören und überfachliche Kompetenzen darstellen, werden dabei immer wichtiger. Skill-basierte Organisationen können nicht nur schneller auf Marktveränderungen reagieren, sondern auch interne Talente effektiver einsetzen.

Forschungsprojekt „Kira“: Skill Management für alle

Wie kann oder muss ein Skill-Management-System aussehen, das beim Fachkräftemangel hilft, die interne Mobilität fördert, indem es ungenutzte Potenziale der Beschäftigten fördert und erkennt, welche Skills Mitarbeitenden fehlen, um sich auf neue Technologien und Arbeitsweisen auszurichten? Diese Frage soll das Forschungsprojekt „Kira“ beantworten und zugleich einen praktischen Ansatz

liefern, der für alle nutzbar ist. „Kira“ steht für KI-gestütztes Matching individueller und arbeitsmarktbezogener Anforderungen für die berufliche Weiterbildung. Entwickelt wurde Kira von Wissenschaftlern am Forschungs- und Innovationszentrum Kognitive Dienstleistungssysteme (Kodis) des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Zusammenarbeit mit neun regionalen Partnern, darunter die Dekra, Südmetall und der Weiterbildungsanbieter WBS-Training. Gestartet im September 2021, lief das Projekt bis Sommer 2024 und gehörte zu einem von 35 Forschungsprojekten, die über den Innovationswettbewerb „Invite“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurden. Die Ergebnisse in Form des Kira-Demonstrators stellten Simone Martinez und Laura Ködel vom Kodis jetzt auf dem Global Upskill Forum vor.

Das Kira-Projekt wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, ein KI-gestütztes Tool zu entwickeln, das Menschen anhand ihrer Fähigkeiten und Talente mit passenden Berufsperspektiven verknüpft. „Die zent-

rale Leitfrage, die wir uns bei der Entwicklung von Kira gestellt haben, lautete: Was passiert, wenn wir die Jobsuche vollständig offen gestalten? Statt den Fokus auf bisherige Qualifikationen oder Berufserfahrungen zu legen, wollten wir einen Ansatz entwickeln, der es ermöglicht, potenzielle berufliche Perspektiven unabhängig von der Vergangenheit zu betrachten und neue, zukunftsorientierte Möglichkeiten zu eröffnen,“ sagte Laura Ködel, die den Kira-Demonstrator als Software-Entwicklerin und Ingenieurin mitentwickelt hat. „Das Ziel bestand darin, ein Tool zu entwickeln, das es ermöglicht, diesen Ansatz nicht nur theoretisch zu beleuchten, sondern auch praktisch anwendbar zu machen. Mit diesem Demonstrator wollten wir ein vorzeigbares Ergebnis schaffen, das getestet werden kann und zugleich die Grundlage bietet, durch gezieltes Feedback aus der Praxis weitere Optimierungen vorzunehmen.“ Im Fokus standen insbesondere überfachliche Kompetenzen, sogenannte „Future Skills“, wie kritisches Denken, Teamfähigkeit oder Flexibilität, da diese branchenübergreifend und zunehmend gefragt sind.

Und so funktioniert der KIRA-Demonstrator: Alles beginnt mit der Erhebung eines individuellen Future-Skill-Profiles. „Um dafür aussagefähige Daten sammeln zu können, haben wir den Situationskomforttest entwickelt“, schildert Ködel. Dabei bewerten die Teilnehmenden für etwa 20 berufsnahe Alltagssituationen, wie sicher oder überfordert sie sich dabei fühlen würden (zum Beispiel: „Ihr Chef bittet Sie, spontan eine Pressekonferenz zu organisieren“). Aus diesen Antworten wird ein Kompetenzprofil berechnet. Dabei liegt der Fokus auf zehn überfachlichen Kompetenzen wie Eigeninitiative, Flexibilität, Führungs- oder Kommunikationsfähigkeit. Diese Future Skills können je nach Bedarf ausgetauscht werden. Fachliche Kompetenzen werden bewusst ausgeklammert, um den Ansatz möglichst offenzuhalten und Potenziale abseits formaler Qualifikationen zu identifizieren.

Basierend auf den erhobenen Daten, vergleicht ein KI-gestützter Matching-Algorithmus das Future-Skill-Profil der Nutzenden mit Anforderungen aus der ESCO-

Datenbank der EU, die Beschreibungen von über 3.000 Berufen und rund 14.000 mit diesen Berufen verbundenen Fähigkeiten liefert. Der Algorithmus nutzt dabei große Sprachmodelle und Faktorenanalysen, um berufsspezifische Anforderungen zu analysieren, sowie ein dynamisches Vorschlagsmanagement, das sich kontinuierlich durch Nutzerfeedback verbessert. Beispielsweise bewertet man die Eignung eines vorgeschlagenen Berufs und beeinflusst so die weiteren Empfehlungen.

Anschließend erhalten die Teilnehmenden vom Kira-Demonstrator bis zu fünf Berufsvorschläge, die auf ihr persönliches Profil abgestimmt sind und können gleichzeitig sehen, wie gut ihre ermittelten Future Skills dazu passen oder wo es noch Weiterbildungsbedarf gibt. Die Berufsvorschläge können überraschend und branchenfremd sein, da der Fokus auf Future Skills liegt und nicht auf bisherigen Ausbildungen oder Erfahrungen. Beispiele aus der Demonstration zeigten, wie jemand aus dem Maschinenbau Berufe wie Bibliothekar oder Rechtsanwaltsfachangestellte vorgeschlagen bekam – ein Ansatz, der laut Ködel und Martinez neue Perspektiven eröffnen soll.

Ein weiterer Entwicklungsschritt ist die Ergänzung des Tools durch Empfehlungen zu Weiterbildungsangeboten. Dies würde es den Nutzenden ermöglichen, gezielt an Kompetenzlücken zu arbeiten, um sich besser auf neue Rollen vorzubereiten. Geplant ist auch, Jobdaten direkt von Unternehmen einzubinden, um spezifischere Empfehlungen für interne Mobilität oder externe Stellen zu geben. Das Tool wurde so konzipiert, erläutert Ködel, dass es sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen und Organisationen Mehrwert bietet: Einzelpersonen könne Kira bei der beruflichen Neuorientierung helfen. Menschen, die sich umorientieren oder nach neuen Perspektiven suchen, können ihre Stärken unabhängig von bisherigen Ausbildungen oder Berufserfahrungen analysieren lassen. Der Fokus auf überfachliche Kompetenzen ermöglicht es, auch Berufe außerhalb der bisherigen Branche zu entdecken. In Sachen Weiterbildung hilft der Demonstrator, die eigenen Potenziale zu identifizieren und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zu planen, um sich für neue Rollen zu qualifizieren.

Unternehmen und Organisationen könnten in dreifacher Hinsicht profitieren, ist Ködel überzeugt. Sie können die

Plattform nutzen, um die interne Mobilität zu fördern, Mitarbeitende innerhalb der Organisation besser einzusetzen und künftige Kompetenzbedarfe zu identifizieren. Der Demonstrator kann in den Rekrutierungsprozess integriert werden, um die besten Kandidaten und Kandidatinnen basierend auf ihren Future Skills zu identifizieren – unabhängig von traditionellen Qualifikationen. Als weitere Zielgruppen sehen die Entwickler interne oder externe Weiterbildungsanbieter, die damit maßgeschneiderte Weiterbildungskonzepte für ihre Kunden entwickeln können, sowie Arbeitsagenturen und Beratungsstellen, die Menschen betreuen, die nach längerer Berufspause oder ohne klare berufliche Perspektive in den Arbeitsmarkt zurückkehren möchten.

Bislang, so Ködel, wurde der Prototyp des Demonstrators mit über 3.000 Teilnehmenden getestet, das Feedback aus der Praxis direkt für die Optimierung genutzt. Zwar ist die Förderung für das Forschungsprojekt im Sommer ausgelaufen, zur Verfügung steht es allerdings auch weiterhin, denn die zugrunde liegenden Algorithmen sind öffentlich über Github zugänglich. Das Repository enthält die vollständige Implementierung des Matching-Algorithmus, die Anbindung an die ESCO-Datenbank sowie die Dokumentation zur Nutzung und Weiterentwicklung des Demonstrators. Der Zugang ist offen, und die Inhalte sind unter einer freien Lizenz verfügbar, um Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

Jetzt die Weichen stellen

Die Experten sind sich in jedem Fall einig: Die persönliche Beteiligung der Personen, deren Kompetenzen mit automatisierten Tools bewertet werden, ist entscheidend für die Motivation, mit den Ergebnissen zu arbeiten. Jede Entwicklung, jede Veränderung braucht Akzeptanz. Das gilt für hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für Wiedereinsteiger, die Unternehmen brauchen, um sich für die Zukunft aufzustellen. Ob sie für ihr Skill Management kommerzielle Tools nutzen oder öffentlich zugängliche, die sich auf das Unternehmen zuschneiden lassen wie Kira, ist eigentlich egal. Wichtig ist, dass sie es tun. ■■■

GUDRUN PORATH hat als freie Journalistin schon einige Skill-Tools getestet.

Die Abkehr von starren Jobprofilen hin zu einer Skill-basierten Organisation bietet erhebliche Vorteile.




Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen - der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

„Kommunizieren können wir doch alle, oder? Wenn es nur so leicht wäre. Wir alle kennen Missverständnisse. Doch wir müssen nicht mehr kommunizieren, sondern besser.“ sagt Marie-Theres Braun, Kommunikationstrainerin und Sprechwissenschaftlerin



Kristina Enderle da Silva und Julia Senner sprechen mit Expert:innen für Corporate Learning aus Wissenschaft und Praxis über die Entwicklung von Mensch und Organisation. Dabei hinterfragen sie Lernrends, liefern Fakten und geben Einblicke in die Unternehmenspraxis.

personal
magazin
**neues
lernen**

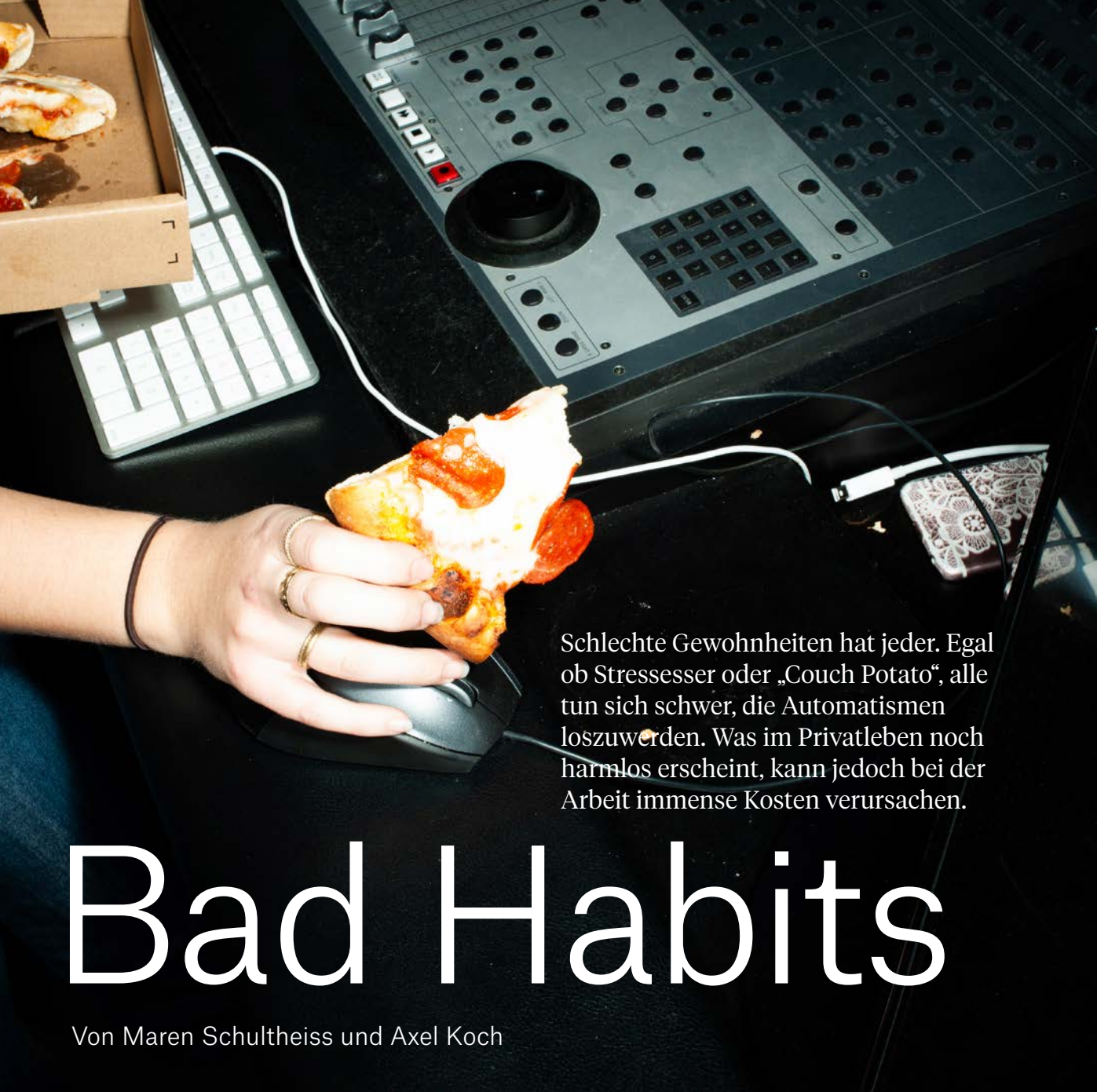
der podcast



JETZT REINHÖREN

Alle 2 Wochen eine neue Folge
<https://neues-lernen.podigee.io/>





Schlechte Gewohnheiten hat jeder. Egal ob Stressesser oder „Couch Potato“, alle tun sich schwer, die Automatismen loszuwerden. Was im Privatleben noch harmlos erscheint, kann jedoch bei der Arbeit immense Kosten verursachen.

Bad Habits

Von Maren Schultheiss und Axel Koch

● Schon einmal darüber nachgedacht, wie viel Geld schlechte Gewohnheiten kosten? Was ist der Preis einer Politik der offenen Tür, wodurch Mitarbeitende ständig in ihrer Arbeit unterbrochen werden? Wer hat einmal ausgerechnet, was Vielredner bei einem Meeting kosten oder eine schlechte Moderation? Keiner. Und genau das ist das Problem. Höchste Zeit also, die vielen „Bad Habits“ in Augenschein zu nehmen.

Nähern wir uns dem Thema mit der Frage, was überhaupt eine Gewohnheit ist. Die Lernpsychologie betrachtet eine Gewohnheit als gut gekoppelte Reiz-Reaktionsverbindung, die durch Wiederholung entsteht und nach einer gewissen Zeit automatisch abläuft. Wir kommen zum Beispiel in die Arbeit, gehen in die Teeküche, holen uns einen Kaffee, halten ein Schwätzchen auf dem Gang und machen dann den PC an.

Der Vorteil von Gewohnheiten ist, dass sie uns helfen, weniger nachdenken und Entscheidungen treffen zu müssen. Der Nachteil ist, dass sie uns auch begrenzen können, weil wir nichts Neues

ausprobieren. Wenn wir nämlich einen bestimmten Arbeitsstil entwickelt haben, der gefühlt funktioniert, bleiben wir dabei. Solch eine Gewohnheit kann sein, dass ich mir meinen Terminkalender überbuche, weil ich so denke, meine ganze Arbeit überhaupt schaffen zu können. Gewohnheiten sind so stabil, dass wir auch dabei bleiben, selbst wenn sich die Situation verändert. Eine neue Firma, ein neuer Chef, neue Kollegen – wir machen weiter wie bisher, obwohl es gar nicht mehr so nützlich ist wie früher. War es bisher angezeigt, sich aktiv einzubringen, kann es auf einmal kontraproduktiv sein, weil Proaktivität nicht mehr gefragt ist. Das führt dann auch unweigerlich zu der Frage, wann Gewohnheiten eigentlich zu Bad Habits mutieren, oder ob es gar typische Bad Habits gibt.

Bei der Recherche fällt auf, dass es kaum Studien zu positiven und negativen Arbeitsgewohnheiten gibt. Auch nicht zu deren Kosten. Eine Forschungsarbeit fällt dabei besonders ins Auge, nämlich von der Arbeits- und Organisationspsychologin Sabine Sonntag von der Universität Mannheim, die sich in ihrer

Studie mit 145 Teilnehmenden mit der Überwindung von unerwünschten Gewohnheiten am Arbeitsplatz näher befasst hat. Der Blick in die wissenschaftliche Literatur offenbart einige Gewohnheiten, die die Beschäftigten selbst nervt. Sei es, eingehende Mails sofort zu checken oder Aufgabenhopping. Schlechte Gewohnheiten lassen sich unterscheiden in aufgabenbezogene Gewohnheiten (wie das Erlauben von Unterbrechungen durch Mails oder das Aufschieben von unliebsamen Aufgaben) oder in kontextabhängige Gewohnheiten (wie genervte Reaktionen über Kollegen und Kolleginnen, das Vermeiden von Kommunikation).

In solchen schlechten Gewohnheiten steckt viel Zündstoff. Sie erhöhen die Arbeitsbelastung, senken die Qualität der Arbeit oder kosten zusätzliche Zeit. Die schlechten Gewohnheiten der Kolleginnen und Kollegen wirken sich auch nachteilig auf die eigene Arbeitsmoral aus. Kurzum: Die Produktivität geht flöten und wenn es schlecht läuft, führt dies zu mehr Fluktuation und einem schlechten Unternehmensimage. Angesichts dieser Effekte, wollten wir in einer explorativen Studie mehr darüber erfahren, wie Führungskräfte über Bad Habits in der Arbeit denken.

Das sind die kostspieligsten Gewohnheiten

Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurden neun erfahrene Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu den Kosten von schlechten Gewohnheiten befragt. Insgesamt ließen sich 44 schlechte Gewohnheiten identifizieren. Am häufigsten nannten die Befragten schlechte Gewohnheiten in den Bereichen Engagement/Fokus (46 Prozent), Meetings (19 Prozent) und Kommunikation/Zusammenarbeit im Team (15 Prozent). Unter Engagement/Fokus fallen Gewohnheiten wie das Vermeiden zusätzlicher Aufgaben oder das Gefühl, für bestimmte Aufgaben nicht zuständig zu sein. Bei Meetings sind es vor allem schlecht organisierte oder vorbereitete Treffen ohne klare Agenda, die als problematisch angesehen werden. In der Kategorie Kommunikation/Zusammenarbeit im Team geht es um zwischenmenschliche Probleme, wie das Vermeiden von Konflikten oder mangelnde Kundenorientierung.

Die Studie offenbarte, dass es nicht die eine schlechte Gewohnheit gibt, sondern dies auch immer im Auge des Betrachters liegt. Es hängt von den Bewertungsmaßstäben der Führungskräfte ab, die von eigenen und auch Unternehmenswerten, aber auch persönlichen Erwartungen und Einstellungen abhängt. Eine andere interessante Beobachtung ist, dass es schlechte Gewohnheiten gibt, die sehr gut ins Auge fallen und andere, die gar nicht so offensichtlich sind.

Spannend war dann vor allem, was aus Sicht der Führungskräfte die Effekte dieser Bad Habits sind. Insgesamt ließen sich 20 negative Auswirkungen identifizieren. Als größter Kostenfaktor kam hier Zeitverlust zum Ausdruck, den fast alle Befragten nannten. Eine Führungskraft beschrieb es in dem Interview wie folgt: „Bei Meetings wird viel Zeit vergeudet, die man besser nutzen könnte für andere Aufgaben, und es kommen keine Ergebnisse zustande. Es werden keine Entscheidungen getroffen. Projekte dauern länger, die Umsetzung dauert länger, Fehlerbehebung dauert länger.“ Ein anderer Interviewpartner ergänzte: „Du verlierst Zeit und bist projekt- und termingetrieben und das heißt im Endeffekt, dass du einen Termin nicht einhalten kannst.“ Die zweite große Auswirkung ist eng damit verbunden und lässt sich mit „Stillstand“ beschreiben. Projekte oder Aufgaben können nicht weiter bearbeitet werden. Die Arbeit bleibt liegen, was an-

dere Kollegen dann zusätzlich belastet. Ein Befragter beschrieb es so: „Wenn dann deswegen Arbeit liegen bleibt, dann kostet das natürlich Zeit und irgendein anderer muss es machen“. Damit beeinträchtigen schlechte Gewohnheiten die Zusammenarbeit und das Klima im Team. Konflikte nehmen zu. Der dritte Aspekt betrifft einen Imageschaden für die Firma. Kunden sind sauer und enttäuscht. Sie beschweren sich.

Schließlich ging die Studie der Frage nach, was passieren würde, wenn die schlimmste schlechte Gewohnheit wegfallen würde. Hierbei ergaben sich 13 unterschiedliche Effekte. Als vielversprechendsten Effekt sehen die Führungskräfte den Zeitgewinn und dass Aufgaben besser und schneller bearbeitet werden können. Ein Befragter drückte dies so aus: „Weniger Zeit, weniger Kosten, die Mitarbeitenden können sich um andere Dinge, um andere Aufgaben kümmern, die auch erledigt werden müssen“. Zudem könnte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigen und der Teamzusammenhalt wachsen, die Mitarbeitenden arbeiten gerne im Team zusammen.

Es bleibt noch viel zu tun

Insgesamt lässt sich festhalten: Schlechte Gewohnheiten der Mitarbeitenden sind weit verbreitet und allgegenwärtig. Doch sie existieren verborgen im Alltag und bleiben versteckt. Eine systematische Analyse von schlechten Gewohnheiten und deren Veränderung hätte ungeahnte Effizienzvorteile. Es lohnt sich also, den Bad Habits mehr Aufmerksamkeit zu schenken. ■■■

Literatur

- Hamilton, K. Fraser, E. & Hannan, T. (2019).** Habit-based workplace physical activity intervention. *Occupational Medicine*, 69(7).
- Jager, W. (2003).** Breaking Bad Habit. In: W. Jager, W. et al (Hrsg.), *Human Decision Making and Environmental Perception*.
- Neal, D. T. et al. (2015).** *The Science of Habit*. USAID/Wash plus.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2010).** The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Russel, E. et al. (2021).** The work-habits intervention model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4).
- Sawhney, G. et al. (2023).** Good and Bad Influences. *Human Performance*, 36(1).
- Sonnentag, S. et al. (2022).** Conquering unwanted habits at the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 107(5).
- Webber, J. K. et al. (2015).** Work habits as positive and negative influence on workplace productivity. *Global Journal of Business Research*, 9(1).
- Zhang, L. et al. (2020).** Does one bad apple ruin a firm's green brand image? *European Journal of Marketing*, 54(10).

MAREN SCHULTHEISS ist Masterstudentin der Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Daneben arbeitet sie als Werkstudentin in der Personalabteilung eines Pharmaunternehmens.

PROF. DR. AXEL KOCH lehrt an der Hochschule für angewandtes Management Ismaning. Der Diplom-Psychologe hat sich auf die Themen Lerntransfer und nachhaltige Veränderung spezialisiert.

Urteile des Jahres 2024

Von Frank Bollinger



Es gab 2024 etliche Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts, die für die tägliche Praxis von Bedeutung sind. Ein Überblick über die wichtigsten Urteile des Jahres, die Sie kennen sollten.

Keine Webinarpflicht für Betriebsräte

Betriebsräte haben selbst dann das Recht, auf Kosten des Arbeitgebers an einer Schulung in Präsenz teilzunehmen, wenn zum gleichen Schulungsthema zeitgleich eine Online-Schulung angeboten wird und die Präsenzschulung hohe Anreise-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten auslöst. Arbeitgeber müssen neben den Schulungsgebühren – ungeachtet der denkbaren Alternative einer keine Zusatzkosten auslösenden Online-Schulung – auch diese Kosten übernehmen.
Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 7. Februar 2024, Az. 7 ABR 8/23

Keine nachträgliche Kürzung des Urlaubs aus Elternzeit

Der Arbeitgeber kann nach einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses im direkten Anschluss an eine Elternzeit Urlaubsabgeltungsansprüche nicht mehr durch Kürzung des Urlaubsanspruchs vermeiden. Lediglich der „Erholungsurlaub“ kann nach § 17 Abs. 1 BEEG vom Arbeitgeber gekürzt werden. Ist der Urlaubsanspruch bereits in einen Abgeltungsanspruch übergegangen, ist eine Kürzung nicht mehr möglich.
Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 16. April 2024, Az. 9 AZR 165/23

Vergütung für Körperreinigungszeiten

Auch das Duschen am Arbeitsplatz kann vergütungspflichtige Arbeitszeit sein. Diese immer wieder aufkommende Frage hat das BAG im Fall eines Containermechanikers zugunsten des Arbeitnehmers entschieden. Dies setze aber voraus, dass sich der oder die Arbeitnehmende bei der Arbeit derartig verschmutzt, dass ihm oder ihr der Weg nach Hause nicht ohne vorherige Reinigung zugemutet werden kann.
Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 23. April 2024, Az. 5 AZR 212/23

Betriebsratswahl mit weniger Wahlbewerbern als Sitzen

Bewerben sich bei einer Betriebsratswahl weniger Arbeitnehmende um einen Betriebsratssitz als Betriebsratsmitglieder zu wählen sind, kann auch ein „kleinerer“ Betriebsrat errichtet werden. Es steht der Wirksamkeit der Betriebsratswahl nicht entgegen, wenn sich nicht genügend Bewerbende für das Betriebsratsamt finden. Dies folgt laut BAG aus § 1 Abs. 1 Satz 1 BetrVG. Diese Bestimmung gibt vor, dass in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmenden, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt werden. Hierin sei der Wille des Gesetzgebers, dass auch ein kleinerer Betriebsrat zustande kommen kann, ausdrücklich erkennbar. Deshalb ist bei der Betriebsratsgröße in der Konstellation von weniger Kandidatinnen und Kandidaten als zu besetzenden Betriebsratssitzen auf die (jeweils) nächstniedrigere Stufe des § 9 BetrVG so lange zurückzugehen, bis die Zahl von Bewerberinnen und Bewerbern für die Errichtung eines Gremiums mit einer ungeraden Anzahl an Mitgliedern ausreicht.
Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 24. April 2024, 7 ABR 26/23

Altersabhängige Arbeitszeitreduzierung steht auch Teilzeitbeschäftigten zu

Nach einer tarifvertraglichen Regelung erhalten ältere Beschäftigte über 58 Jahre eine Arbeitszeitverkürzung von zwei Stunden wöchentlich bei vollem Lohnausgleich, eine sogenannte Altersfreizeit. Damit soll dem erhöhten Erholungsbedürfnis im Alter Rechnung getragen werden. Wer allerdings weniger als 38 Stunden die Woche tätig ist, hat keinen Anspruch auf Altersfreizeit: Eine Teilzeitbeschäftigte mit geringerer Stundenzahl schließt die tarifliche Regelung aus. Eine solche Regelung im Tarifvertrag, die ältere Arbeitnehmende, die in Teilzeit tätig sind, vollständig von der Gewährung einer vergüteten Altersfreizeit ausnimmt, ist unzulässig, urteilte das BAG.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 9. Juli 2024, Az. 9 AZR 296/20

Schadensersatz wegen fehlender Zielvereinbarung

Hat sich der Arbeitgeber vertraglich verpflichtet, mit dem Arbeitnehmer für eine Zielperiode Ziele zu vereinbaren, an deren Erreichen eine Tantieme- oder Bonuszahlung geknüpft ist, kann er diese Vertragspflicht regelmäßig nur erfüllen, wenn er mit dem Arbeitnehmer Verhandlungen über den Abschluss einer Zielvereinbarung führt und es diesem ermöglicht, auf die Festlegung der Ziele Einfluss zu nehmen. Legt der Arbeitgeber stattdessen einseitig Ziele fest, verletzt er damit schuldhaft seine Pflicht aus dem Arbeitsvertrag und schuldet dem Arbeitnehmer den entgangenen Bonus als Schadensersatz.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 3. Juli 2024, Az. 10 AZR 171/23

„Wer das Arbeitsrecht allein im Gesetz sucht, der wird es nicht finden“, sagte der als „Vater des Arbeitsrechts“ bezeichnete deutsche Rechtswissenschaftler Hugo Sinzheimer. Das BAG hilft alljährlich bei der Suche.

Feiertagszuschlag hängt vom üblichen Arbeitsort ab

Ein Beschäftigter, der regelmäßig in NRW arbeitet, bekommt den Feiertagszuschlag, wenn er während eines NRW-Feiertags in einem anderen Bundesland für seinen Arbeitgeber unterwegs ist, wo kein Feiertag ist. Der Anspruch auf Feiertagszuschläge richtet sich danach, ob am regelmäßigen Beschäftigungsort ein gesetzlicher Feiertag ist.
Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 1. August 2024, 6 AZR 38/24

Zugangsnachweis bei Kündigung per Einwurf-Einschreiben

Wird eine Kündigung am letzten Tag eines Monats zugestellt, ist es von Bedeutung, ob die Zustellung innerhalb der üblichen Zustellzeiten erfolgt ist und der Empfänger noch damit rechnen musste, Post zu bekommen. Laut BAG spricht der Beweis des ersten Anscheins dafür, dass Bedienstete der Deutschen Post AG Briefe zu den postüblichen Zeiten zustellen. Die übliche Postzustellungszeit ergibt sich aus der Arbeitszeit der Postbediensteten. Diese haben die Zustellungen im Rahmen der ihnen zugewiesenen Arbeitszeiten zu bewirken. Will der Kündigungsadressat diesen Beweis des ersten Anscheins erschüttern, muss er Tatsachen nachweisen, die es wahrscheinlich machen, dass der Ablauf im Streitfall untypisch war (etwa wegen eines Poststreiks).

Andernfalls geht das Gericht von einer Zustellung innerhalb der üblichen Zustellzeiten aus und damit von einem Zugang des Kündigungsschreibens noch an dem fraglichen Tag.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 20. Juni 2024, Az. 2 AZR 213/23

Keine Entschädigung für AGG-Kläger bei Rechtsmissbrauch

Der Entscheidung des BAG lag der Fall eines männlichen Jurastudenten zugrunde, der sich in größerer Anzahl auf Stellenausschreibungen beworben hatte, in denen explizit eine „Sekretärin“ gesucht war. Erhielt er eine Absage, klagte er wegen Diskriminierung. Geht es einem Kläger lediglich um die Erlangung eines formalen Bewerberstatus, um sodann einen Entschädigungsanspruch geltend machen zu können und so letztlich einen Gewinn zu erzielen, ist der Einwand des Rechtsmissbrauchs nach § 242 BGB begründet und steht dem Entschädigungsverlangen des Klägers entgegen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 19. September 2024, Az. 8 AZR 21/24

Für außertariflich Beschäftigte gilt kein Mindestabstand zur höchsten tariflichen Vergütung

Die Tarifvertragsparteien können definieren, dass diejenigen Angestellten als außertariflich gelten, deren Gehälter die höchste tarifliche Entgeltgruppe überschreiten. Legt ein Tarifvertrag dabei keinen bestimmten prozentualen Abstand zur höchsten Entgeltgruppe fest, genügt zur Erlangung des Status eines außertariflichen Angestellten jedes – auch nur geringfügige – Überschreiten der höchsten tariflichen Vergütung.
Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 23. Oktober 2024, Az. 5 AZR 82/24

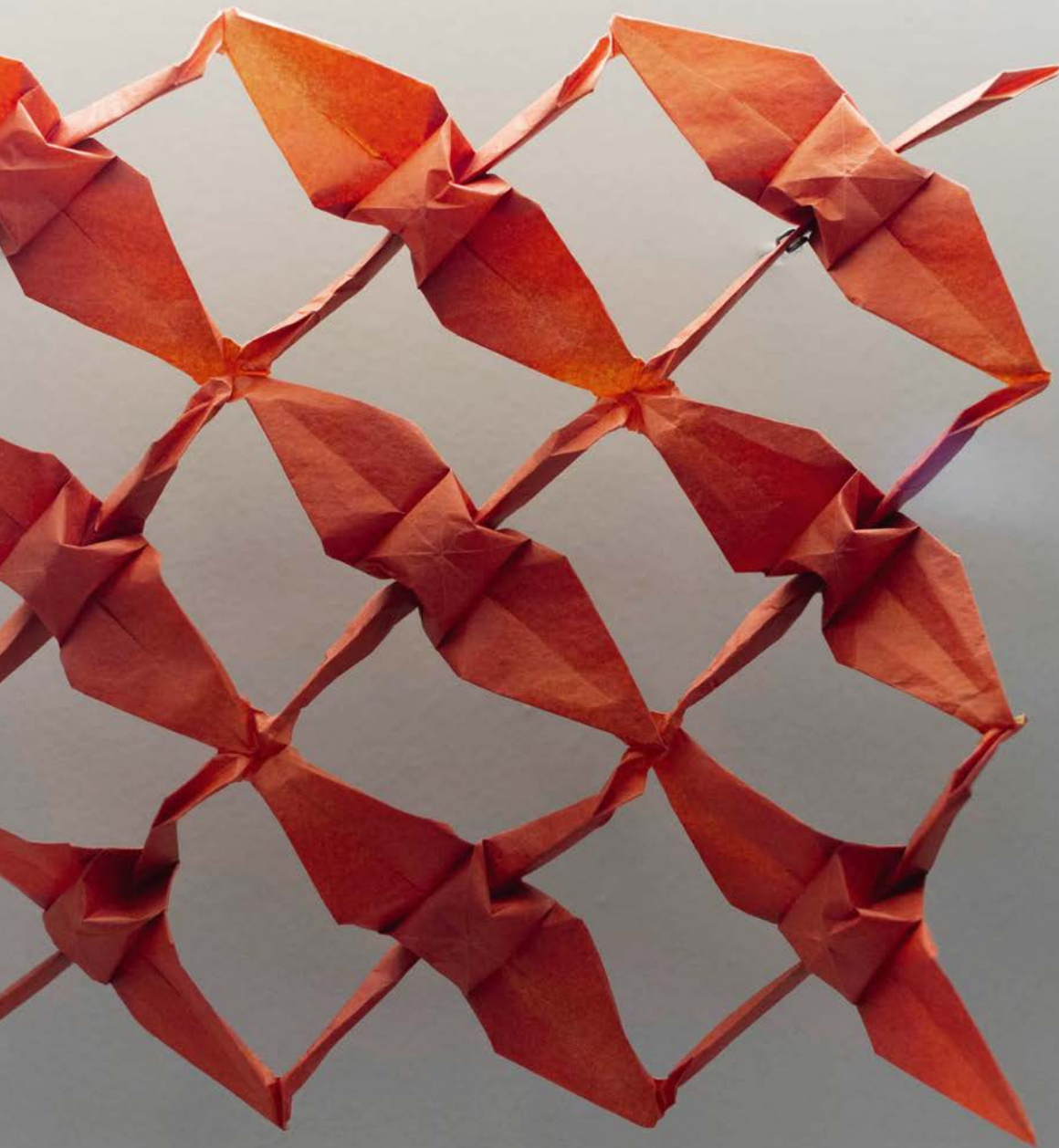
Sorgfalt bleibt das A und O

Fehler bei der Massentlassungsanzeige führen zwar möglicherweise nicht mehr zur Unwirksamkeit von Entlassungen – hier steht die Antwort des EuGH noch aus. Fehler beim Konsultationsverfahren haben aber weiterhin diese Folge. Ein Praxisleitfaden für ein sicheres Massentlassungsverfahren.

Von Gerd Kaindl und Maximilian Nickel

● Allgegenwärtige Personalabbaumaßnahmen rücken das Verfahren um Massentlassungen wieder in den Vordergrund. „Wir holen jetzt den Personalabbau und die Restrukturierungen der vergangenen drei Jahre nach“, wurde jüngst eine Outplacement-Beraterin im Handelsblatt zitiert. Dies spüren wir auch in unserer täglichen Beratungspraxis. Damit ist auch ein altbekanntes „Schreckgespenst“ wieder relevant: Die Massentlassungsanzeige. Aufgrund zweier Vorlagebeschlüsse des Bundesarbeitsgerichts (BAG, 2 AS 22/23 (A); 6 AZR 152/22) besteht zwar die begründete Hoffnung, die Massentlassungsanzeige könnte künftig einen Teil ihres „Schreckens“ verlieren. Denn geht es nach den beiden Senaten, sollen Fehler bei der Erstattung der Massentlassungsanzeige künftig zumindest nicht mehr zur Unwirksamkeit von Kündigungen führen. Eine Antwort aus Luxemburg zu den Vorlagebeschlüssen steht aber noch aus. Eine Sache ist jedoch klar:





Fehler im Rahmen des Konsultationsverfahrens sollen auch weiterhin zur Unwirksamkeit führen. Arbeitgeber sind daher gut beraten, weiterhin höchste Sorgfalt auf das Konsultationsverfahren und die Erstattung der Massenentlassungsanzeige zu verwenden. Wie dies in der Praxis gelingt, soll der folgende Beitrag zeigen.

Grundlage für eine Abklärung der Anzeigepflicht

Bevor beurteilt werden kann, ob eine Personalabbaumaßnahme anzeigepflichtig ist, muss der Betrieb im Sinne des § 17 Abs. 1 KSchG ermittelt werden. Denn dieser bildet die Grundlage für die Bestimmung der Anzeigepflicht.

Der Betriebsbegriff im Sinne des § 17 Abs. 1 KSchG ist europarechtlich zu bestimmen. Entscheidend für das Vorliegen eines

Betriebs ist nach dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) insbesondere die Existenz einer örtlichen Leitung, die den Arbeitsablauf (an)leitet, organisiert bzw. überwacht. Ohne Bedeutung ist, ob von der örtlichen Leitung auch die wesentlichen Entscheidungen in sozialen und personellen Angelegenheiten getroffen werden. Potenzielle Abweichungen zum Betriebsbegriff des BetrVG können sich insbesondere bei unselbstständigen Betriebsteilen ergeben. So sind Filialen oder Zweigstellen mit eigener Leitung, die keine Betriebe im Sinne des BetrVG sind, möglicherweise Betriebe im Sinne des § 17 Abs. 1 KSchG. Die aufgrund eines Tarifvertrags oder einer Betriebsvereinbarung gemäß § 3 Abs. 1 Nr. 1-Nr. 3 BetrVG gebildeten Betriebe werden sich häufig aus mehreren Betrieben im Sinne des § 17 Abs. 1 KSchG zusammensetzen.

Praxistipp: In der Praxis verbleiben häufig rechtliche Zweifel darüber, welche Teile des Unternehmens als Betrieb im Sinne

des § 17 Abs. 1 KSchG zu qualifizieren sind. In solchen Fällen bietet es sich an, neben einer Hauptmassenentlassungsanzeige weitere Hilfsmassenentlassungsanzeigen für alle in Betracht kommenden Betriebskonstellationen zu erstatten.

Ist der Betriebsbegriff geklärt, ist zu prüfen, ob die Schwellenwerte des § 17 Abs. 1 KSchG erreicht werden und somit eine Pflicht zur Erstattung der Massenentlassungsanzeige besteht. Hierzu sind sämtliche Entlassungen, die im Betrieb in einem beliebigen 30-Tageszeitraum erfolgen sollen oder erfolgt sind, zusammenzurechnen. Eine Entlassung ist erfolgt, wenn die Kündigung zugegangen ist bzw. der Aufhebungsvertrag abgeschlossen wurde. Unerheblich ist hingegen das Datum des Ausscheidens.

Praxistipp: Sollten die Schwellenwerte nur „knapp“ unterschritten werden, sollten Arbeitgeber Puffer einbauen und gegebenenfalls eine vorsorgliche Massenentlassungsanzeige erstatten.

Durchführung des Konsultationsverfahrens

Sind die Beschäftigten des Betriebs durch einen Betriebsrat vertreten, ist dieser vor Erstattung der Massenentlassungsanzeige zwingend gemäß § 17 Abs. 2 KSchG zu konsultieren.

Welcher Betriebsrat – von potenziell mehreren – zu konsultieren ist, ergibt sich trotz europäischem Betriebsbegriff aus der allgemeinen Zuständigkeitsverteilung des BetrVG. Zuständig ist im Grundsatz der lokale Betriebsrat. Der Gesamtbetriebsrat

ist zu konsultieren, sofern der Personalabbau auf Grundlage eines unternehmenseinheitlichen Gesamtkonzepts erfolgt und mehrere Betriebe betroffen sind. Ob die Konsultationspflicht bei konzerneinheitlichen Maßnahmen gegenüber dem Konzernbetriebsrat erfüllt werden kann, ist umstritten. Hier ist in der Praxis Vorsicht geboten.

Praxistipp: Bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Zuständigkeitsabgrenzung, sollten zur Sicherheit alle potenziell zuständigen Betriebsräte konsultiert oder Delegationsbeschlüsse im Sinne des § 50 Abs. 2 Satz 1 BetrVG erwogen werden. Bei konzerneinheitlichen Maßnahmen können zusätzlich zum Konzernbetriebsrat rein vorsorglich auch die Betriebsräte der betroffenen Konzernunternehmen konsultiert werden.

Nach BAG-Rechtsprechung kann die Konsultationspflicht unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen der Interessensausgleichsverhandlungen „miterfüllt“ werden. Hierzu muss für den Betriebsrat eindeutig erkennbar sein, dass die Unterrichtung und Verhandlungen im Rahmen des Interessensausgleichsverfahrens zugleich die Verpflichtungen gemäß § 17 Abs. 2 KSchG erfüllen sollen. In der Praxis hat es sich bewährt, den Betriebsrat gegen Ende des Interessensausgleichsverfahrens nochmals gesondert gemäß § 17 Abs. 2 KSchG zu konsultieren.

Das zuständige Gremium ist hierzu zunächst über die in § 17 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1-6 KSchG aufgezählten Gegenstände zu unterrichten. Die Unterrichtung muss spätestens zwei Wochen vor der geplanten Erstattung der Massenentlassungsanzeige erfolgen. Die Erstattung der Massenentlassungsanzeige ohne Einhaltung der Zwei-Wochenfrist ist nur möglich, wenn der Betriebsrat eine abschließende Stellungnahme abgibt.

Praxistipp: Da nicht vorhergesagt werden kann, ob der Betriebsrat eine Stellungnahme abgibt, sollte die Unterrichtung in jedem Fall zumindest 2 Wochen vor der geplanten Erstattung der Massenentlassungsanzeige erfolgen. Ist über eine Personalabbaumaßnahme ein Interessensausgleich zu verhandeln, sollte die Unterrichtung aber frühestens kurz vor Unterzeichnung des Interessensausgleichs erfolgen. Denn erst wenn der Inhalt der unternehmerischen Entscheidung feststeht, lassen sich die „Gründe für die geplanten Entlassungen“ gemäß § 17 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 KSchG zutreffend angeben.

Für die Unterrichtung des Betriebsrats sieht § 17 Abs. 2 Satz 1 KSchG die Schriftform vor. Die Rechtsprechung lässt die Textform ausreichen. Neben einer persönlichen Übergabe kann das Konsultationsschreiben daher auch per Fax oder E-Mail an den Betriebsrat übermittelt werden.

Praxistipp: Bei persönlicher Übergabe sollte sich der Arbeitgeber den Empfang des Konsultationsschreibens vom Betriebsratsvorsitzenden quittieren lassen. Bei einer Übermittlung per E-Mail oder Fax sollte der Betriebsratsvorsitzende gebeten werden, den Empfang und das Empfangsdatum in nachweisbarer Form, zum Beispiel per E-Mail, kurz zu bestätigen.

Noch am Tag der Unterrichtung („gleichzeitig“) ist der für die Massenentlassungsanzeige zuständigen Agentur für Arbeit gemäß § 17 Abs. 3 Satz 1 KSchG eine Abschrift des Unterrichtungsschreibens zu übermitteln. Dies kann durch Fax oder per E-Mail geschehen. Ein Verstoß gegen die Übermittlungspflicht führt nach der Rechtsprechung des BAG aber nicht mehr zur Unwirksamkeit der erfolgten Entlassungen.

Praxistipp: Es bietet sich an, bei der zuständigen Agentur für Arbeit vorab telefonisch nachzufragen, wie ihr die Abschrift

Werden die Schwellenwerte im Betrieb nur knapp unterschritten, sollten Arbeitgeber vorsorglich Puffer einbauen.

übermittelt werden kann, da sich die entsprechenden E-Mail-Adressen/Fax-Nummern häufig nicht auf der Internetseite der Agenturen finden lassen. Der Arbeitgeber sollte auch darauf hinwirken, dass die Agentur für Arbeit den Eingang der Abschrift in nachweisbarer Form, zum Beispiel per E-Mail, bestätigt.

Beratung zu geplanten Entlassungen mit dem Betriebsrat

An die Unterrichtung schließt sich die eigentliche Beratungsphase mit dem Betriebsrat an. Der Arbeitgeber muss sich im Rahmen der Beratung mit den Vorschlägen des Betriebsrats – ohne bereits festgelegt zu sein – auseinandersetzen.

Praxistipp: Bis zum Abschluss des Konsultationsverfahrens sollte möglichst auf Maßnahmen verzichtet werden, die nahelegen, dass die Entlassungen bereits „beschlossene Sache“ sind (zum Beispiel Anhörung des Betriebsrats, Aufhebungsvertragsangebote). Denn hierdurch setzt sich der Arbeitgeber dem Verdacht aus, bereits inhaltlich festgelegt zu sein.

Der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat aktiv Beratungstermine anbieten. Die Termine sollten so liegen, dass dem Betriebsrat Zeit zum „Einlesen“ (wenige Tage) in das Unterrichtungsschreiben bleibt. Sämtliche angebotenen Beratungstermine müssen zeitlich aber noch in der 2-Wochenfrist ab Übergabe des Konsultationsschreibens liegen.

Praxistipp: In der Praxis hat es sich bewährt, dem Betriebsrat bereits mit dem Unterrichtungsschreiben Terminvorschläge für die Beratung zukommen zu lassen. Dabei ist explizit darauf hinzuweisen, dass „Möglichkeiten zur Vermeidung oder Einschränkung der Entlassungen beziehungsweise zur Milderung der Folgen der Entlassungen“ beraten werden sollen.

Inhaltlich kann die Beratung mit dem Betriebsrat wie folgt strukturiert werden:

- Erörterung des Unterrichtungsschreibens mit dem Betriebsrat,
- Möglichkeit für den Betriebsrat, Vorschläge zu machen, wie Entlassungen vermieden, eingeschränkt oder deren Folgen gemindert werden können,
- Erörterung der Vorschläge mit dem Betriebsrat.

Praxistipp: Über die Beratungstermine mit dem Betriebsrat muss der Arbeitgeber Protokoll führen. Darin ist eine abschließende Stellungnahme des Betriebsrats zu den Kündigungen bzw. die Erklärung des Betriebsrats, dass er zu den Kündigungen keine Stellungnahme abgeben wird und damit das Konsultationsverfahren beendet ist, aufzunehmen.

Hat der Betriebsrat entsprechende Erklärungen abgegeben, kann die Massenentlassungsanzeige grundsätzlich sofort erstattet werden. Durch die abschließende Stellungnahme des Betriebsrats werden gewisse Fehler bei der Unterrichtung und Beratung geheilt. Dies ist vom BAG bislang für die fehlenden Angaben über die betroffenen Berufsgruppen im Falle einer Betriebsschließung anerkannt.

Auch ohne abschließende Stellungnahme des Betriebsrats kann nach Ablauf von zwei Wochen seit der Unterrichtung die Massenentlassungsanzeige wirksam erstattet werden. Hierzu muss der Arbeitgeber glaubhaft machen, dass er den Betriebsrat mindestens zwei Wochen vor Erstattung der Anzeige unterrichtet hat und den Stand der Beratungen mit dem Betriebsrat darlegen.

Praxistipp: Selbst wenn der Betriebsrat eine abschließende Stellungnahme vor Ablauf der Zwei-Wochen-Frist abgibt, sollte die

Massenentlassungsanzeige rein vorsorglich, wenn möglich, erst zwei Wochen nach der Unterrichtung des Betriebsrats erstattet werden. Grund hierfür ist, dass es Auslegungsfrage ist, ob eine Stellungnahme abschließend ist oder nicht und daher von einem Gericht gegebenenfalls anders beurteilt werden kann.

Vorbereitung und Erstellung der Massenentlassungsanzeige

Zeitnah nach der Unterrichtung sollte intern bereits abgeklärt werden, wann die Massenentlassungsanzeige erstattet wird und wer diese seitens des Unternehmens unterzeichnet. Bei (urlaubsbedingter) Abwesenheit von vertretungsberechtigten Mitarbeitern ist an die Erstellung von Vollmachten zu denken. Für die Erstellung der Massenentlassungsanzeige selbst muss auf den Vordruck der Agentur für Arbeit zurückgegriffen werden, der im Internet abrufbar ist.

Der Vordruck ist durch eine separate Anlage sowie ein Anschreiben zu ergänzen. Die Verwendung einer Anlage ist schon deshalb notwendig, weil die Textfelder im Formular der Agentur für Arbeit in den seltensten Fällen ausreichen, um sämtliche Angaben in der erforderlichen Ausführlichkeit zu machen. Probleme bereiten in der Praxis häufig die Angaben zu den folgenden Punkten:

1. Gründe für die Entlassungen (Ziffer 25 Formular „BA-KSchG 1-05/2024“): Der Arbeitgeber kann sich bei betriebsbedingten Kündigungen an den Angaben zum Wegfall der Arbeitsplätze im Interessenausgleich orientieren. Bei (zusätzlichen) personen- oder verhaltensbedingten Gründen muss der Kündigungsgrund sowie der Kündigungssachverhalt zumindest in den wesentlichen Punkten dargestellt werden.
2. Berufsgruppen der in der Regel beschäftigten/zum entlassenden Arbeitnehmer (Ziffer 23 des Formulars „BA-KSchG 1-05/2024“): Die Berufsgruppe bezeichnet die ersten drei Ziffern der DEÜV-Nummer, die sich unter anderem auf den Meldungen zur Sozialversicherung befindet. Erfreulicherweise stellt die Agentur für Arbeit in ihrem neuen Formular klar, dass die Angabe der 5-stelligen DEÜV-Nummern freiwillig ist.
3. Kriterien für die Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer (Ziffer 26 des Formulars „BA-KSchG 1-05/2024“): Bei betriebsbedingten Kündigungen ist der Sozialauswahlprozess darzustellen.
4. Bereits erfolgte Entlassungen (Ziffer 28 des Formulars „BA-KSchG 1-05/2024“): Sind bereits vor Erstattung der Massenentlassungsanzeige Entlassungen erfolgt und fallen diese in den relevanten 30-Tageszeitraum, sind diese im Rahmen der Massenentlassungsanzeige anzugeben. Zwar dokumentiert der Arbeitgeber (zumindest nach bisheriger Rechtsprechung) damit die Unwirksamkeit der bereits erfolgten Entlassungen. Im Falle der Nichtangabe droht aber schlimmstenfalls die Unwirksamkeit der gesamten Massenentlassungsanzeige.

Freiwillige Angaben und „Soll“-Angaben

Unter Ziffer 27 des Formulars „BA-KSchG 1-05/2024“ bittet die Agentur für Arbeit noch um eine Reihe weitergehender Angaben zur Arbeitsvermittlung. Hierfür stellt die Agentur für Arbeit ein separates Formular „BA-KSchG 2“ zur Verfügung. Die entsprechenden Angaben sind nicht verpflichtend. Die Massenentlassungsanzeige ist auch ohne sie wirksam. Allerdings unterstützen

die Angaben die Agentur für Arbeit bei ihren Vermittlungsbemühungen und können die Bearbeitung der Massentlassungsanzeige beschleunigen.

Praxistipp: Sollte vor Erstattung der Massentlassungsanzeige die Zeit drängen („Die Kündigungen müssen raus“), können die Angaben auch nach der Erstattung der Massentlassungsanzeige nachgereicht werden.

Zuständigkeit der Agentur für Arbeit

Zuständig für die Erstattung der Massentlassungsanzeige ist die Agentur für Arbeit, in deren Bezirk der Betrieb im Sinne des § 17 Abs. 1 KSchG seinen Sitz hat. Grundsätzlich kann die zuständige Agentur für Arbeit einfach online ermittelt werden, um dann mit ihr telefonisch die folgenden Punkte vorab zu klären:

- Ist die Massentlassungsanzeige eventuell bei einer übergeordneten Hauptstelle zu erstatten?
- Wer ist der zuständige Sachbearbeiter und wie lauten seine Kontaktdaten?
- Wann kann die Massentlassungsanzeige persönlich übergeben werden?

Praxistipp: Erstreckt sich der Betrieb über mehrere Agenturbezirke, können rechtliche Zweifel darüber bestehen, welche Agentur für Arbeit zuständig ist. Zur Sicherheit sollte die Massentlassungsanzeige bei sämtlichen in Betracht kommenden Agenturen eingereicht werden. Nach der Rechtsprechung ist ein solches Vorgehen zulässig, wenn auf die mehrfache Einreichung hingewiesen wird und diejenigen Umstände zutreffend mitgeteilt werden, die die Agentur für die Bestimmung der Zuständigkeit benötigt.

Form der Massentlassungsanzeige

Nach § 17 Abs. 3 Satz 2 KSchG ist die Massentlassungsanzeige in Schriftform zu erstatten. Weite Teile der Literatur gehen inzwischen davon aus, dass die Übermittlung per Fax oder E-Mail ausreicht. Viele Agenturen für Arbeit sehen nur noch eine elektronische Übermittlung vor. Ob die elektronische Form ausreichend ist, ist durch die Rechtsprechung nicht geklärt. Die Hinweise der Agentur für Arbeit binden die Arbeitsgerichte nicht. Der Arbeitgeber trägt daher im Ergebnis das Risiko einer nicht formgerechten Übermittlung. Die Anzeige sollte daher zur Sicherheit im Original durch einen zuverlässigen Boten, der sich den Empfang durch die Agentur für Arbeit mittels Empfangsbekanntnis und unter Angabe der genauen Uhrzeit bestätigen lässt, an die Agentur für Arbeit übermittelt werden. Ist die Vereinbarung eines Termins für die persönliche Übergabe nicht möglich, kann die Massentlassungsanzeige im Rahmen der üblichen Geschäftszeiten am Empfang der jeweiligen Agentur (gegen Empfangsbestätigung!) abgegeben werden.

Praxistipp: Die persönliche Übergabe durch einen Boten ist zwar aufwendiger, bietet dafür aber den Vorteil, dass sofort Gewissheit über den Eingang der Massentlassungsanzeige bei der Agentur für Arbeit besteht. Die Entlassungen können rechtssicher sofort nach der Übergabe an die Agentur für Arbeit erfolgen. Der Massentlassungsanzeige ist, sofern vorhanden, zwingend die Stellungnahme des Betriebsrats zu den Entlassungen beizufügen. Anderenfalls ist die Anzeige unwirksam. Hat der Betriebsrat keine abschließende Stellungnahme abgegeben, muss

der Arbeitgeber glaubhaft machen, den Betriebsrat mindestens zwei Wochen vor Erstattung der Massentlassungsanzeige unterrichtet zu haben und den Stand der Beratungen mit dem Betriebsrat darlegen.

Praxistipp: In der Massentlassungsanzeige sollte auch bei Vorliegen einer abschließenden Stellungnahme des Betriebsrats rein vorsorglich glaubhaft gemacht werden, dass die Unterrichtung des Betriebsrats mindestens zwei Wochen vor Erstattung der Massentlassungsanzeige erfolgt ist und der Stand der Beratungen dargelegt werden. Insoweit können Unsicherheiten im Hinblick auf die Beurteilung der Stellungnahme des Betriebsrats als „abschließend“ vermieden werden.

Vornahme der Entlassungen

Die Entlassungen können vorgenommen werden, sobald die Massentlassungsanzeige der Agentur für Arbeit übermittelt wurde. Die Entlassungen müssen innerhalb von 90 Tagen nach Erstattung der Massentlassungsanzeige vorgenommen werden. Ansonsten bedarf es einer neuen Massentlassungsanzeige, wenn die Voraussetzungen der Anzeigepflicht weiter vorliegen. Sollte der Arbeitgeber im relevanten 30-Tageszeitraum noch nicht angezeigte Entlassungen vornehmen wollen, müssen diese vorher bei der Agentur für Arbeit „nachgemeldet“ werden. Der Betriebsrat ist vor der Nachmeldung erneut zu konsultieren. Nicht ordnungsgemäß nachgemeldete Entlassungen sind unwirksam.

Entscheidung der Agentur für Arbeit

Nach dem Eingang der Massentlassungsanzeige erhält der Arbeitgeber seitens der Agentur für Arbeit häufig eine Eingangsbestätigung. Teilweise wird auch auf das Ende der Entlassungssperre hingewiesen und die Freifrist festgesetzt. Nach der bisherigen Rechtsprechung des BAG hindern entsprechende „Schreiben“ der Agentur für Arbeit die eigenständige Überprüfung der Massentlassungsanzeige durch die Arbeitsgerichte nicht. Nach dem Vorlagebeschluss des 2. Senats soll künftig eine fehlerhafte Massentlassungsanzeige allerdings nicht mehr gerichtlich gerügt werden können, wenn die Agentur für Arbeit diese für wirksam befunden und die Sperrfristen festgesetzt hat. Die Entscheidung des EuGH bleibt abzuwarten. ■■■



GERD KAINDL ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht sowie Salary Partner bei Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB in München. Dort begleitet er schwerpunktmäßig Unternehmen in allen Phasen von großen Restrukturierungsprojekten.



MAXIMILIAN NICKEL ist Rechtsanwalt und Senior Associate bei Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB in München. Dort berät er schwerpunktmäßig Unternehmen im Rahmen großer Restrukturierungsprojekte.

HAUFE.



Haufe Personal Office

MIT COPILOT HR GEHT IHRE RECHERCHE WIE VON ZAUBERHAND

Fundiertes Fachwissen trifft auf Künstliche Intelligenz – einfach magisch.

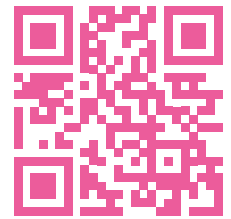


Entdecken Sie Ihren persönlichen KI-Assistenten für HR-Fragen. Die Antworten vom CoPilot HR basieren auf dem rechtssicheren Fachwissen des Haufe Personal Office.

Jetzt kennenlernen unter:

haufe.de/copilot-hr

AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)

Recruiting
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. **JOBS** magazin



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

jobs.personalmagazin@haufe.de

Geschützter Urlaub bei fortlaufenden Beschäftigungsverboten



Eine Arbeitnehmerin durfte wegen mehrerer unmittelbar aufeinander folgender mutterschutzrechtlicher Beschäftigungsverbote praktisch die gesamte Zeit ihres Arbeitsverhältnisses nicht arbeiten. Den angesammelten Urlaub muss der Arbeitgeber ihr abgelden.

BAG, Urteil vom 20.8.2024, Az. 9 AZR 226/23

● Wenn schwangere Arbeitnehmerinnen wegen eines Beschäftigungsverbots nicht arbeiten können, sollen sie dadurch keine Nachteile haben. § 24 Satz 2 MuSchG regelt daher, dass bestehender Erholungsurlaub bei einem Beschäftigungsverbot fortbesteht. Mütter dürfen danach Urlaubstage, die sie vor Beginn eines Beschäftigungsverbots nicht genommen haben, nach Ende des Beschäftigungsverbots im laufenden oder im nächsten Urlaubsjahr nehmen.

Im vorliegenden Fall stritten die Parteien um die Abgeltung von Urlaubsansprüchen einer Arbeitnehmerin, die im Laufe von zwei Jahren zwei Kinder bekam und aufgrund aufeinander folgender mutterschutzrechtlicher Beschäftigungsverbote praktisch während des gesamten Arbeitsverhältnisses nicht arbeitete.

Der Fall: Urlaubsabgeltung für Zeit der Beschäftigungsverbote

Die Arbeitnehmerin war als angestellte Zahnärztin in der Zeit von Februar 2017 bis März 2020 in einem Arbeitsverhältnis. Vertraglich vereinbart waren 28 Tage Urlaub im Kalenderjahr. Zum 1. Dezember 2017 stellte der Arbeitgeber die zu diesem Zeitpunkt schwangere Arbeitnehmerin aufgrund eines betrieblichen Beschäftigungsverbots von der Arbeit frei. Zu diesem Zeitpunkt hatte sie noch 5 Tage Resturlaub, den sie bis dahin nicht genommen hatte. Kurz nach der Geburt ihres ersten Kindes 2018 wurde sie erneut schwanger, das zweite Kind bekam sie 2019. Bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Jahr 2020 konnte die Arbeitnehmerin wegen fortdauernder mutterschutzrechtlicher Beschäftigungsverbote aufgrund der gesetzlichen Mutterschutzfristen sowie Stillzeiten nicht arbeiten.

Nach dem Ende des Arbeitsverhältnisses forderte die Zahnärztin vom Arbeitgeber die Abgeltung von insgesamt 68 Urlaubstagen – fünf Tage Resturlaub aus dem Jahr 2017, 28 Tage aus dem Jahr 2018, 28 Tage aus dem Jahr 2019, sieben Tage aus dem Jahr 2020. Sie war der Ansicht, dass ihr zusätzlich zu dem Resturlaub aus 2017 in den weiteren Jahren Urlaubsansprüche in voller Höhe bzw. für 2020 anteilig entstanden seien. Dieser Urlaub sei nicht verfallen und müsse ihr daher vom Arbeitgeber ausgezahlt werden. Der Arbeitgeber weigerte sich, da nach seiner Meinung während der Dauer von nahtlos aneinander gereihten Beschäftigungsverboten keine Urlaubsansprüche entstanden seien. Schließlich habe keine Arbeitspflicht bestanden, die ein Erholungsbedürfnis begründen würde.

BAG: Arbeitgeber muss offene Urlaubsansprüche abgelden

Wie zuvor bereits das Sächsische Landesarbeitsgericht, bestätigte auch das BAG, dass der Arbeitgeber gemäß § 7 Abs. 4 BUrlG, § 24 MuSchG verpflichtet sei, die geforderten 68 Urlaubstage abzugelten. Nach § 7 Abs. 4 BUrlG muss der Arbeitgeber Urlaub abgelden, der wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden kann. Der Anspruch setzt voraus, dass zum Zeitpunkt der rechtlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses offene Urlaubsansprüche bestehen, die nicht mehr erfüllt werden können, weil das Arbeitsverhältnis beendet ist. Das BAG stellte zunächst fest, dass der Arbeitnehmerin bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses im März 2020 noch 68 Urlaubstage zustanden.

Zwar habe sie in der Zeit von Dezember 2017 bis März 2020 wegen der Beschäftigungsverbote nicht gearbeitet, dennoch seien ihr in dieser Zeit aufgrund der Beschäftigungsfiktion gemäß § 24 Satz 1 MuSchG Urlaubsansprüche in voller Höhe entstanden. Ausfallzeiten wegen eines Beschäftigungsverbots sind danach wie Arbeitszeiten zu behandeln. Die Beschäftigungsfiktion erfasst nach Ansicht des BAG unterschiedslos Ausfallzeiten, die auf generellen oder individuellen Beschäftigungsverboten beruhen. Aufgrund welcher Beschäftigungsverbote die Arbeitnehmerin ihrer Arbeit nicht nachgehen konnte, sei daher unerheblich gewesen.

Des Weiteren stellte das BAG fest, dass die während der Dauer der Beschäftigungsverbote erworbenen Urlaubsansprüche auch nicht verfallen waren. Dies folge aus § 24 Satz 2 MuSchG, als Ausnahme zum Grundsatz des § 7 Abs. 3 Satz 1 BUrlG, wonach Erholungsurlaub grundsätzlich im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden muss.

Nach dem Gesetzeswortlaut des § 24 Satz 2 MuSchG verfällt Erholungsurlaub aus der Zeit vor einem Beschäftigungsverbot nicht. Arbeitnehmerinnen dürfen die Urlaubstage nach dem Ende des Beschäftigungsverbots im laufenden oder im nächsten Urlaubsjahr nehmen.

Das oberste Arbeitsgericht machte deutlich, dass die Rechtsfolge dieser Vorschrift fortlaufend an das Ende eines jeden einzelnen Beschäftigungsverbots anknüpfe. Damit könne eine Arbeitnehmerin bei mehreren Beschäftigungsverboten hintereinander, diesen Urlaub ansammeln und erst am Ende dieser Folge von Beschäftigungsverboten nehmen. Maßgeblich sei nur, dass der Urlaub vor Beginn des (jeweils neuen) Beschäftigungs-

verbots nicht genommen werden konnte. Mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses müsse dieser Urlaub abgegolten werden.

Risiko liegt beim Arbeitgeber

Auch wenn es im konkreten Fall unerfreulich für den Arbeitgeber war: Das BAG hat in seiner Entscheidung die Wichtigkeit des Mutterschutzes betont, was auch europäischen Vorgaben entspricht. Auch wenn mehrere Beschäftigungsverbote – eventuell wegen mehrerer Schwangerschaften – aufeinanderfolgen, legt § 24 Satz 2 MuSchG nach Auffassung der obersten Arbeitsrichter das Urlaubsjahr für den bis zum Beginn des letzten Beschäftigungsverbots nicht genommenen Urlaub fortlaufend neu fest und weist das Risiko der Leistungsstörung durch ein in den festgelegten Urlaubszeitraum fallendes mutterschutzrechtliches Beschäftigungsverbot uneingeschränkt dem Arbeitgeber zu.

Mit dieser Auslegung hat das Bundesarbeitsgericht auch Wertungswidersprüche vermieden, da so bei nahtlos aufeinanderfolgenden Beschäftigungsverboten, die gleichen Rechtsfolgen eintreten, wie bei aufeinanderfolgenden Mutterschutzfristen und Elternzeiten. In beiden Fällen gilt für das BAG nach seiner bisherigen Rechtsprechung gleichermaßen die Ausnahme von dem Grundsatz, dass der Erholungsurlaub im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden muss. ■

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

personal magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

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

GRAFISCHES KONZEPT
zuyu.studio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Ruth Großer, Julia Vukovic

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
Oliver Griep, Jan Spading
Tel.: 09 31/27 91-470
yvonne.goebel@haufe-lexware.com

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

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

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestellnummer: 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
L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

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



NACHDRUCK

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



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

Auf einen Kaffee mit ...



Ursula Porth

Ursula Porth ist seit 1. November 2023 Chief Human Resources Officer (CHRO) der All for One Group SE, einem SAP-Berater für den Mittelstand mit knapp 3.000 Mitarbeitenden an 37 Standorten, mit Hauptsitz in Filderstadt.

Ihre Stelle wurde Ende 2023 neu geschaffen. Seither ist sicher einiges passiert. Worauf liegt aktuell der Fokus?

Stimmt, es gab viel Veränderung. Im vergangenen Geschäftsjahr ging es vor allem darum, die Grundlagen in der HR-Organisation für die Mitarbeitenden zu schaffen. Im jetzigen Geschäftsjahr treibt mich definitiv das Thema „Lust an Performance“. Wir wollen sehr gute Performance belohnen und hier Anreizsysteme setzen. Auch die Führungskräfteentwicklung ist sehr wichtig.

Wo sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen?

Das ist sicherlich das Recruiting von Fachskills im SAP-Portfolio, aber auch Führungskräfte-Unterstützung und -Entwicklung. Auch die optimale Ausgestaltung von Hybridem Arbeiten in einer Beratungsfirma ist etwas, das uns beschäftigt hat und weiter beschäftigt.

Wie sind die Regelungen bei der All for One Group?

Wir haben frisch ein hybrides Modell ausgerollt. Das sieht zehn Tage im Monat vor, die Mitarbeitende entweder bei Kunden, Partnern, Firmenveranstaltungen oder in einem unserer Offices verbringen. Dies wird per „Team Agreement“ oder auch für den Standort gemeinsam besprochen. Zuvor war dies unregelt, was gefühlt unfair war.

Stichwort Recruiting. Wie muss man sich als Arbeitgeber präsentieren, um die besten Talente zu gewinnen?

Die All for One Group ist mit ihren 3.000 Mitarbeitenden „small enough to care“ und „big enough to matter“. Die einzelne Person zählt also im Unternehmen, aber wir haben gleichzeitig schon dieses bisschen Konzernflavor. Das zieht ganz gut. Künftig wollen wir uns noch internationaler positionieren.

Das Handelsblatt titelte neulich: „die netten Jahre der Führung sind vorbei“. Was ist Ihr Anspruch an einen guten Führungsstil?

Ich sehe es nicht so strikt, verstehe die Tendenz aber schon. Wir müssen uns um die Performance kümmern, aber differenziert. Ich liebe das Buch „Radical Candor“ von Kim Scott. Mitarbeitenden liebevoll, empathisch Feedback geben, sie aber auch herausfordern. Das entspricht mir.

Zum Schluss noch was Privates. Was ist Ihr Ausgleich zur Arbeit?

Ich lese sehr gerne, bin gerne im Garten und wenn ich meinen 15 Monate alten Enkel babysitte, kann ich alles um mich herum vergessen. ■

So mag ich den Kaffee:

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



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

HAUFE

Manche nennen es customer centricity

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn wenn praxisrelevantes Wissen und Lösungen maßgeschneidert sind,
erleben Sie echten Fortschritt.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/customer-centricity

