

Interview
Personalvorstand Gunnar Kilian über
die Neuausrichtung von VW

Marktübersicht
Was digitale Plattformen zur
Benefit-Verwaltung leisten

Leitlinien
Spielregeln für den rechtssicheren
Umgang mit sozialen Medien

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Krankenstand auf Rekordniveau
Wie Sie Fehlzeiten wirksam reduzieren



Material-Nr. 04062-5293



„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,

ob Exportweltmeister oder Krankheitseuropameister, Hauptsache ein Titel, könnte man in Anlehnung an das Bonmot des einstigen Weltfußballers Lothar Matthäus sagen. Doch die Lage ist zu ernst für Sarkasmus. Die deutsche Wirtschaft steckt in einer tiefen Krise und gleichzeitig erreichen die Fehlzeiten der Beschäftigten im europaweiten Vergleich Höchststände.

Wohlgemerkt, in einem Land, dessen Gesundheitsversorgung bei allen Mängeln und Schwächen zu den besten in der Welt gehört. Wohlgemerkt, in einem Land, das immer noch extrem wohlhabend ist. Wohlgemerkt, in einer Zeit, in der die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Mitarbeiterführung et cetera) so gut wie noch nie waren.

Das Resultat ist verheerend: 76,7 Millionen Euro mussten die Arbeitgeber im Jahr 2023 für die Entgeltfortzahlung ihrer erkrankten Beschäftigten aufbringen, geht aus einer Analyse des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hervor. Damit haben sich die Kosten binnen 14 Jahren verdoppelt. Eine Trendumkehr ist auf Basis der Daten nicht zu erwarten, schreiben die Forscher.

Angesichts dieser Zahlen müssten die Personalverantwortlichen der Republik in Aufruhr sein. Denn die hohen Fehlzeiten senken die Produktivität und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe.

Und tatsächlich? Viele nehmen die Beschäftigten in Schutz. Man wolle schließlich niemandem unterstellen, sich krankzumelden, obwohl er oder sie auch arbeiten könne.

Das ist edel, aber auch bequem. Man möchte sich lieber nicht mit den Betriebsräten anlegen. Ausweichen, aussetzen, abwarten. Doch das ist zu wenig! Denn CHROs, die tatsächlich Verantwortung für die Arbeitskosten im Unternehmen übernehmen, müssen die Fehlzeiten zum Thema machen. Handlungsmöglichkeiten, die Krankheitstage zu reduzieren, gibt es durchaus, wie unsere Titelstory zeigt. Vor dem Handeln steht jedoch die Erkenntnis: Wir haben ein Problem! Und die muss in die Köpfe aller Mitarbeitenden und Führungskräfte. Denn mit allem Respekt für Einzelschicksale, in Summe sind die Fehlzeiten zu hoch.

Herzlichst Ihr
Matthias Haller
Chefredakteur

„Wer Verantwortung für die Arbeitskosten trägt, muss die hohen Fehlzeiten zum Thema machen.“



Community

6 Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

7 Events

Termine im März und April

Retention Pro, Zukunft Personal Nord, Kongress Arbeitsrecht

10 HR-Szene

Vergütungs-Check

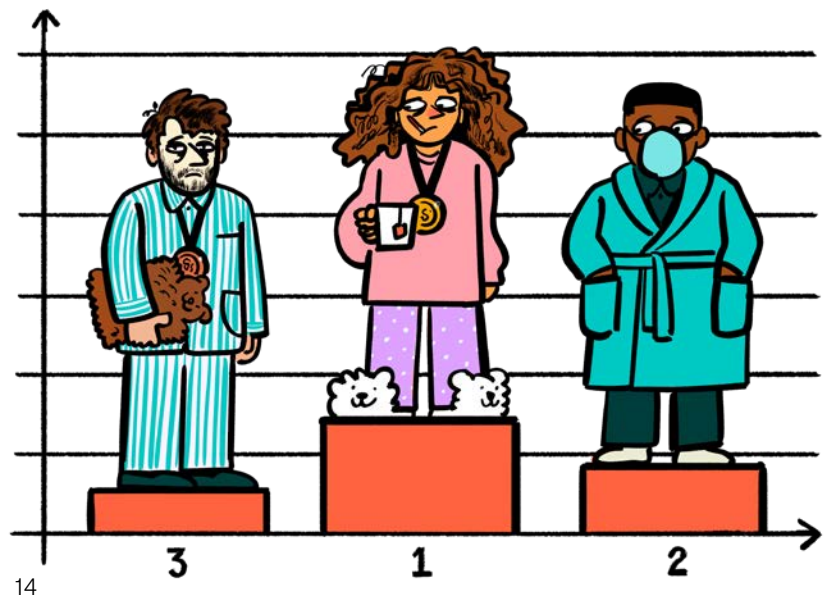
Das Gehalt eines Compensation & Benefits Expert

12 Smalltalk Facts

Gesprächsthema:

Betreuungslücke

Viele Eltern würden gern mehr arbeiten, sofern es ihre Betreuungspflichten zuließen



Die Fehlzeiten in Deutschland explodieren – und mit ihnen nicht nur die Kosten für Produktionsausfälle und Entgeltfortzahlung, sondern auch die Belastung der verbleibenden Beschäftigten. Unser Schwerpunkt zeigt Hintergründe, Lösungsvorschläge und Strategien für einen Ausweg aus dem Teufelskreis.

Schwerpunkt

16 Bestandsaufnahme

Fehlzeitenweltmeister wider Willen

Deutschland belegt im internationalen Vergleich eine Spitzenposition bei den Fehlzeiten. Das hat viele Gründe – und liefert unterschiedliche Ansatzpunkte, dies zu ändern

20 Analyse

Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten in Deutschland

Die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen sind seit 2022 deutlich gestiegen. Dies liegt nicht nur an der elektronischen Übermittlung der AU-Bescheinigung

28 Praxis

Fehlzeiten reduzieren in drei Schritten

Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement ist für Unternehmen der wichtigste Ansatzhebel zur Fehlzeitenreduzierung. Eine Handlungsanleitung

32 Interview

„Sinkt die emotionale Bindung, steigen die Fehlzeiten“

Ein großer Teil der Fehlzeiten wird jungen Beschäftigten angelastet. Eine Psychologin erklärt, was dahintersteckt und wie eine gesündere Arbeitswelt entsteht

36 Studie

Die Grenzen von Anwesenheitsprämien

Praxisexperimente zeigen, dass der Motivationseffekt von Anwesenheitsprämien begrenzt ist – und sich auch ins Gegenteil verkehren kann

40 Arbeitsrecht

Motivieren, appellieren, sanktionieren

Neben positiven Anreizen zur Fehlzeitenreduzierung kommen auch arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Sanktionierung in Betracht. Ein Überblick



46

VW-Personalvorstand Gunnar Kilian spricht im Interview über die grundlegende Neuausrichtung des Konzerns

Strategie & Führung

46 *Interview*

„Gutes Signal für den Standort Deutschland“

VW-Personalvorstand Gunnar Kilian spricht im Interview über den aktuellen Tarifabschluss, Personalabbau und die grundlegende Neuausrichtung des Automobilkonzerns

50 *Transformation*

Die Story vom Fortschritt funktioniert immer weniger

Change Management kann nicht nur eine bessere Zukunft versprechen. Die Gestaltung des Wandels muss durch Loss Management gestützt werden

Wo früher Wald war, ist jetzt eine Autobahn. Bei jedem Fortschritt gibt es auch Verluste. Was das für das Change Management bedeutet.



50

HR- Management

56 *Out of the box*

News und Produkte

Wie Sie Ihre Payroll-Prozesse zukunftsfähig aufstellen

59 *Out of the box*

Startup des Monats

Stick To hilft Schülerinnen und Schülern bei der Berufsorientierung

60 *Retention Management*

Mehr emotionale Verbundenheit

Warum die Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse bei der Arbeit so wichtig ist

64 *Mitarbeiterbefragung*

Kurzschluss bei Neueinstellungen verhindern

Wie Unternehmen mit engmaschiger Feedbackbegleitung frühen Kündigungen gegensteuern können

68 *Arbeitszufriedenheit*

Quiet Quitting: Tatsache oder Quatsch?

Eine Studie zeigt: Quiet Quitting ist kein Massenphänomen und die Sorgen der Arbeitgeber weitgehend unbegründet

72 *ESG-Reporting*

Das „S“ als Reifeprüfung für HR

Ein Großteil der als materiell identifizierten Themen in den CSRD-Berichten entfallen auf soziale Aspekte wie Mitarbeiterbindung, Diversität, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Wie das die Rolle von HR verändert

76 *Marktanalyse*

Mehr Übersicht ist möglich

Was digitale Plattformen zur Benefit-Verwaltung leisten

82 *Arbeitsrecht*

Spielregeln für Social Media

Warum es klare Regelungen für einen rechtssicheren Umgang mit firmeneigenen Posts, Bewerber-Background-Checks und Posts von Mitarbeitenden braucht

88 *Recht*

Urteil des Monats

Teilzeitbeschäftigte haben ab der ersten geleisteten Überstunde denselben Anspruch auf Zuschläge wie vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende

90 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Ingo Gugisch, Chief People Officer der Restaurantkette L'Osteria.

Standards

3 Editorial / 86 Stellenmarkt / 89 Impressum



Das wird ein guter Monat für ...



Franziska Marini

Ende 2024 kündigte Vattenfall seine strategische Neuausrichtung für den deutschen Markt an, die unter anderem Investitionen in fossilfreie Erzeugungsanlagen, Elektromobilität vorsieht. Begleitet wird diese mit Veränderungen in der Geschäftsleitung. Für Franziska Marini, die 2022 als Personalchefin des europaweiten Energiehandels und der zentralen Anlagenoptimierung der Vattenfall Gruppe zum Unternehmen kam, bringt das eine neue, zusätzliche Rolle mit sich: Sie wurde als Arbeitsdirektorin für die deutsche Muttergesellschaft Vattenfall GmbH berufen. In dieser Funktion will sie sich insbesondere für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden einsetzen, ihre Eigenverantwortung stärken und die Arbeitgeberattraktivität steigern.



Michael Niggemann

Die Lufthansa plant für dieses Jahr konzernweit rund 10.000 Einstellungen. Für Michael Niggemann, der im Vorstand die Ressorts Personal & Recht verantwortet, ist das sicherlich ein Grund zur Freude, zumal mehr als die Hälfte der Einstellungen in Deutschland erfolgen sollen. Allerdings waren die Recruiting-Pläne im Vorjahr noch umfangreicher. Vor allem die Kerngesellschaft Lufthansa Airlines durchläuft gerade ein Sparprogramm und geht davon aus, weniger Beschäftigte als 2024 einzustellen.



Carla Eysel

Seit 2020 ist Carla Eysel Vorstand Personal und Pflege bei der Charité. Jetzt wurde ihr Vorstandsmandat verlängert. Für die nächste Zeit sieht sie drei Ziele: die HR-Prozesse vollends digitalisieren, um den Mitarbeitenden administrative Aufgaben abzunehmen, die Akademisierung der Pflegekräfte vorantreiben und klare Rollenbilder schaffen.



Ronald Schellekens

Als CHRO Ice Cream bei Unilever verantwortet er die globale HR-Strategie sowie die Diversitäts- und Inklusionsbestreben des Konzerns. Nun hat Roland Schellekens eine weitere Aufgabe: Im Aufsichtsrat der Mitarbeiterkommunikations-Plattform Staffbase soll er dazu beitragen, diese weiterzuentwickeln.



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.

5. und 6. März / Frankfurt
Konferenz

**World Class Digital
Transformation & Innovation 2025**
www.worldclassbusinessleaders.com

11. bis 12. März / Berlin
Kongress

Zukunftsmarkt Altersvorsorge
www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info

12. März / Wien
Messe

HREX
www.hrex.at

16. bis 18. März / Berlin
Konferenz

Rethink HR-Tech DACH
www.rethink-hrtech.de

25. März / Online
Webkonferenz

**HR Fitness Club:
Mission Ciritcal@HR-first**
www.hr-contrast.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

6. bis 7. Mai / Stuttgart
Messe

ZP Süd
www.zukunft-personal.com

Talente im Unternehmen halten

10. April / Wiesbaden – Mitarbeiterbindung hat sich zu einem wichtigen Thema in vielen Unternehmen entwickelt. Jetzt findet erstmals eine Fachmesse statt, die Technologien, Lösungen und Dienstleistungen in den Mittelpunkt stellt, die dazu beitragen, die wertvollsten Talente langfristig zu halten. Das Themenspektrum reicht von Employee Benefits bis People Experience, von betrieblichem Gesundheitsmanagement bis internem Employer Branding. Die Fachausstellung wird von einem Vortragsprogramm auf mehreren Bühnen begleitet. Einige Highlights: In seiner Keynote „Gesunde Mitarbeitende – gesundes Unternehmen“ geht Dr. Daniel Schwarzenberger, Sportökonom und Experte für betriebliches Gesundheitsmanagement, auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Unternehmensproduktivität ein. In einer Podiumsdiskussion unter dem Titel „Marke Mensch: Erfolgreiches Employer Branding beginnt intern“ berichten Employer-Branding-Verantwortliche von Globus Markthallen und Decathlon Deutschland sowie die Gründerin des Startups Unwind Your Mind aus der Praxis. „Der Mensch im Mittelpunkt: People Experience als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung“ heißt es in einer weiteren Podiumsdiskussion.

www.retentionpro.de

Geeignet für: Alle Personen, die das Retention Management in ihrem Unternehmen optimieren möchten. Zu den Ausstellungsschwerpunkten gehören Mitarbeiterverpflegung, Employee Benefits, technologische Lösungen für Employee Engagement und Benefits, Mitarbeitergesundheit, Mobilität, Office- und Homeoffice-Lösungen, Employer-Branding-Beratungen und Rechtsberatung.

Spaßfaktor: Ähnlich wie bei der Recruiting-Messe Talentpro wird es sicherlich auch auf der Retentionpro einige Überraschungen geben.

Gut zu wissen: Die Location Rheinmain Congresscenter in Wiesbaden liegt zentral in der Innenstadt und ist vom Hauptbahnhof Wiesbaden zu Fuß oder per Bus zu erreichen. Vom Flughafen Frankfurt am Main dauert die Fahrt rund 20 Minuten.



Die Kamin Lounge ist eines der Programmformate auf der Zukunft Personal Nord. Hier geht es zum Beispiel um Corporate Influencing jenseits von Social Media.

Messeauftakt im Norden

26. bis 27. März / Hamburg – Die Zukunft Personal Nord in der Hamburg Messe & Congress hat sich als Networking-Event für die HR-Community im Norden Deutschlands etabliert und sie eröffnet das Messejahr in Deutschland mit über 150 Ausstellern von Produkten und Dienstleistungen für den Personalbereich. Das diesjährige Motto lautet „Time for new beginnings“. Damit will die Messe inhaltlich an die Herausforderungen der hochdynamischen Arbeitswelt mit disruptiven Rahmenbedingungen anknüpfen und Antworten für die Praxis liefern. Das begleitende Vortragsprogramm findet auf elf verschiedenen Bühnen statt: Ob Keynote Stage oder BBGM-Forum, ob Solution Stage eins bis drei oder Workshop Area – hier finden alle Besucherinnen und

Besucher für sie passende Themen. Zu den Highlights gehört die Keynote von Mona Ghazi zum Titel „KI im Arbeitsalltag“. Die Unternehmerin der Neuropreneur GmbH stellt am 26. März ab 16 Uhr fünf Prinzipien für eine gesunde Balance zwischen Mensch und KI vor. Professor Jens Eschenbächer von der Hochschule Bremen gibt am 26. März ab 16.30 Uhr in der Workshop Area unter der Headline „Social Media Recruiting“ Handlungsempfehlungen für eine optimale Nutzung sozialer Medien bei der Personalgewinnung junger Nachwuchskräfte. Kristina Enderle da Silva und Julia Senner von der Zeitschrift „personalmagazin – neues lernen“ sprechen mit Professor Carsten C. Schermuly, Direktor des Instituts für New Work und Coaching an der SRH University Berlin, über das Thema

„Macht“ und wie Macht die Führungsstrukturen in den Unternehmen prägt.
www.zukunft-personal.com

Geeignet für: Alle, die neue Produkte/Dienstleistungen für ihren HR-Bereich suchen, sich mit anderen Personen aus der HR-Szene vernetzen wollen und Inspirationen für die praktische Personalarbeit erhalten möchten.

Spaßfaktor: Das Programm reicht von 20-minütigen interaktiven Vorträgen auf der Activity Stage bis zu tiefergehenden, 45-minütigen Keynotes, von praxisnahen Workshops bis zu kontroversen Diskussionen in der Kamin Lounge. Am 26. März ab 10.35 Uhr geht es dort zum Beispiel um die Frage: „Warum redet eigentlich niemand über Offline Corporate Influencing?“ So abwechslungsreich und bunt wie das Angebot sind auch die Networking-Formate und die begleitenden Events. Dazu gehören auch einige Specials, um das 25-jährige Bestehen der Zukunft Personal zu feiern.

Gut zu wissen: Die süddeutsche „Schwesterveranstaltung“, die Zukunft Personal Süd in Stuttgart, findet in diesem Jahr vom 6. bis 7. Mai statt.

Arbeitsrecht in bewegten Zeiten

1. und 2. April / Berlin und virtuell – Der Eröffnungsbeitrag des Kongress Arbeitsrecht fasst die momentane Lage treffend zusammen: „Arbeitsrecht in Zeiten großer Umwälzungen“ ist der Titel des Vortrags, in dem Inken Gallner, Präsidentin des Arbeitsgerichts Erfurt, einen Einblick in aktuelle Entwicklungen gibt. Im weiteren Kongressverlauf geht es unter anderem um aktuelle Rechtsprechung, KI im Arbeitsleben und Betrieb, um die neuen Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie und das Direktionsrecht bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort. Zudem gibt es einen Ausblick auf die Betriebsratswahlen 2026. www.kongress-arbeitsrecht.de



COPETRI
CONVENTION



TICKET
SICHERN



COPETRI CONVENTION 2025

DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

4.500+ TEILNEHMENDE

220+ SPEAKER:INNEN

200+ PROGRAMMPUNKTE

90+ AUSSTELLER & PARTNER

3.-4. JUNI | HALLE 45 IN MAINZ

PEOPLE | TRANSFORMATION | INNOVATION

[COPETRI.COM/CONVENTION](https://copetri.com/convention)

 COPETRI
CONVENTION

Vergütungs-Check Compensation & Benefits Expert



Median des Jahreszieleinkommens

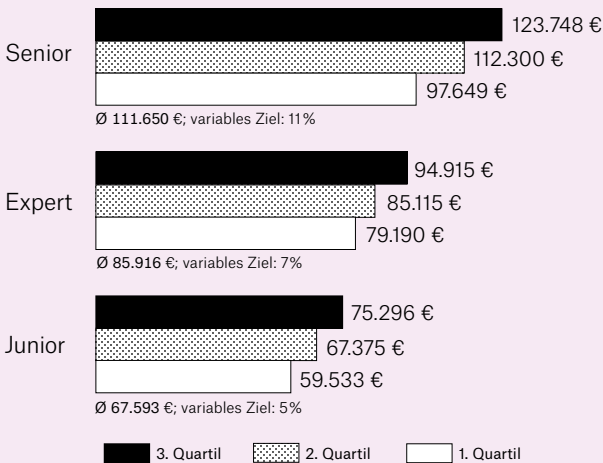
€ 85.115

+ 1,6% Veränderung zum Vorjahr

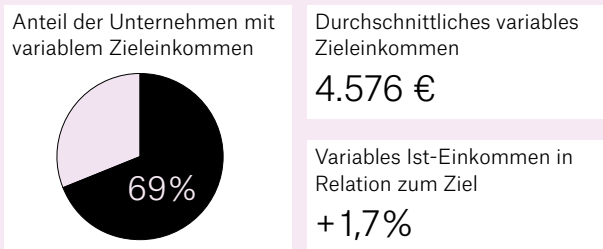
Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
42 Jahre	0%	67%
Betriebszugehörigkeit		
11 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
39,7 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.

Arbeiten für wenig Geld

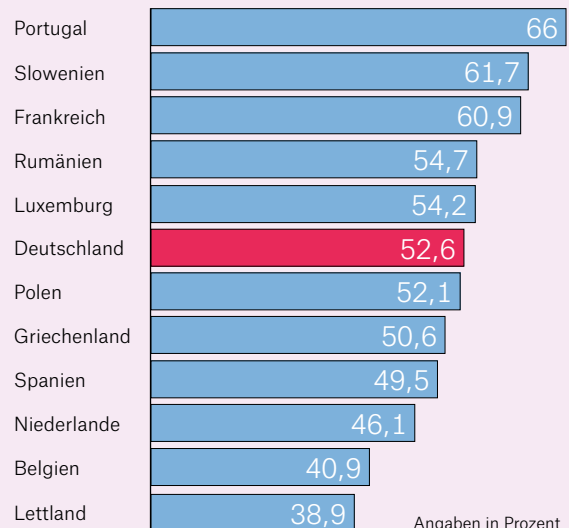
Der Mindestlohn hat am Jahresbeginn seinen zehnten Geburtstag gefeiert. Zum 1. Januar 2015 wurde ein Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro eingeführt, zehn Jahre später liegt er bei 12,82 Euro.

Von Anfang an wurde über den Mindestlohn heftig diskutiert und auch heute ist er immer noch als Wahlkampfthema tauglich. Zur Wahrheit gehört, dass in den Branchen, in denen Arbeit oft mit Mindestlöhnen entlohnt wird, nicht weniger hart gearbeitet wird als anderswo. Zur Wahrheit gehört auch, dass die Lohnkosten am Ende auch die Verbraucherpreise beeinflussen. In hart umkämpften Märkten, in denen ein wettbewerbsfähiger Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidend für die Erringung von Marktanteilen ist, sind den Möglichkeiten für Lohn erhöhungen Grenzen gesetzt. Die Balance zu treffen zwischen einem Mindestlohn, der einem Vollzeitbeschäftigten zumindest ein Einkommen garantiert, das oberhalb der Bürgergeldgrenze liegt, und einer Mindestlohnerrmittlung nach rein marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten, ist in Deutschland Aufgabe der Mindestlohnkommission.

Aber auch die Europäische Union mischt sich ein und hat – wie viele meinen, dabei ihre Kompetenzen überschreitend – im Oktober 2022 eine Mindestlohn-Richtlinie erlassen, die eigentlich bis Mitte November 2024 in deutsches Recht umzusetzen gewesen wäre. Die Richtlinie nennt als Referenzgröße für einen angemessenen Mindestlohn unter anderem einen Wert in Höhe von mindestens 60 Prozent vom Medianlohn im jeweiligen Land. Das würde bedeuten, dass der Mindestlohn in Deutschland schon jetzt bei über 14 Euro liegen müsste.

Mindestlohn im europäischen Vergleich

So hoch war der Mindestlohn 2022 im Vergleich zum mittleren Lohn in:



Quelle: WSI-Mindestlohndatenbank 2024

Zukunft Personal treibt Transformation voran

Im Jubiläumsjahr setzt die Leitmesse für HR mit dem Motto „Time for New Beginnings“ mehr denn je auf Innovationen und zukunftsweisende Impulse für die Arbeitswelt. Von Hamburg bis Köln erwartet HR-Profis 2025 ein vielfältiges Programm, das Menschen, Organisationen und Technologien neu definiert.

Den Auftakt macht die Zukunft Personal Nord in Hamburg am 26. und 27. März, gefolgt von der Zukunft Personal Süd in Stuttgart am 6. und 7. Mai. Das Highlight des Jahres bildet die Zukunft Personal Europe vom 9. bis 11. September in Köln.

Antworten auf die Herausforderungen der Arbeitswelt

Die Zukunft Personal bietet Inspiration und konkrete Lösungen für zentrale HR-Bereiche wie Employer Branding, Learning and Development, Corporate Health, Recruiting oder Organisational Performance. Diese Themen stehen in bewährter Qualität auf den Topic-Bühnen sowie in Interaktionsformaten und Best-Case-Präsentationen im Fokus.

Gleichzeitig wächst der Anspruch, die Komplexität und Ganzheitlichkeit moderner HR-Arbeit abzubilden. Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten, eines steigenden Fachkräftemangels und wachsenden Innovationsdrucks sieht sich HR in einer entscheidenden Rolle: als Treiber und Gestalter des Wandels. „Time for new beginnings“ lautet daher treffend das Motto des Jubiläumsjahres.

Time for New Beginnings – ein Blick nach vorn

In den vergangenen 25 Jahren hat sich die Zukunft Personal von einer klassischen Personalmesse zur umfassenden Plattform für alle Themen rund um People und Organisationen entwickelt. Diese Entwicklung basiert auf einem stetigen Innovationsprozess. Mit einem vielfältigen Messeformat setzt die Zukunft Personal Impulse, die den enormen Veränderungsprozessen in der Geschäftswelt Rechnung tragen. „Wir wollen HR nicht nur abbilden, sondern aktiv mitgestalten“ erklärt Sandra Reis, Event Director der Zukunft Personal. Und Astrid Jäger, Geschäftsführerin des Veranstalters CloserStill Media Germany erklärt: „Die Zukunft Personal neu zu definieren – als Plattform für People und Organisational Performance – ist ein starkes Signal für unseren Anspruch, Innovationen zu treiben“

Mit einer einzigartigen Kombination aus Keynotes, Interak-

tionsformaten und Networking-Möglichkeiten bieten alle Zukunft Personal Messen die ideale Plattform für HR-Schaffende und Bildungsexpert:innen.

Ein hochkarätiges und inspirierendes Programm für HR-Profis

Keynotes wie von Mona Ghazi, prämiertes Multitalent und junge Mehrfach-Gründerin, zeigt, wie Neurowissenschaft zu Bestleistungen ohne Stress führt. Heike Riebe, Program Director der Zukunft Personal Events, fasst zusammen: „Unser Jubiläumsjahr bietet Antworten auf die drängendsten Fragen im HR-Bereich. Ob KI, Wirtschaftskrisen oder die Transformation von Organisationen – unsere Plattform bringt Visionen, Best Practices und konkrete Handlungsempfehlungen zusammen.“

Für Personalmagazin Leser:innen stellt der Veranstalter ein kostenfreies Ticketkontingent für die Zukunft Personal Nord zur Verfügung. Einfach QR-Code im Bild scannen, weitere Informationen abrufen und Ticket einlösen.



CloserStill Media Germany GmbH
Theodor-Heuss-Anlage 2
68165 Mannheim
Kontakt: info@messe.org

Smalltalk Facts Betreuungslücken



Viele Eltern würden mehr arbeiten – sofern ihre Betreuungspflichten dies zuließen. Dennoch unterstützen nur wenige Unternehmen ihre Beschäftigten bei der Pflege oder der Kinderbetreuung.

Verschenktes Potenzial

4.000.000

Frauen in Teilzeit würden gerne mehr arbeiten, wenn Betreuungspflichten sie nicht davon abhalten würden.

60.000

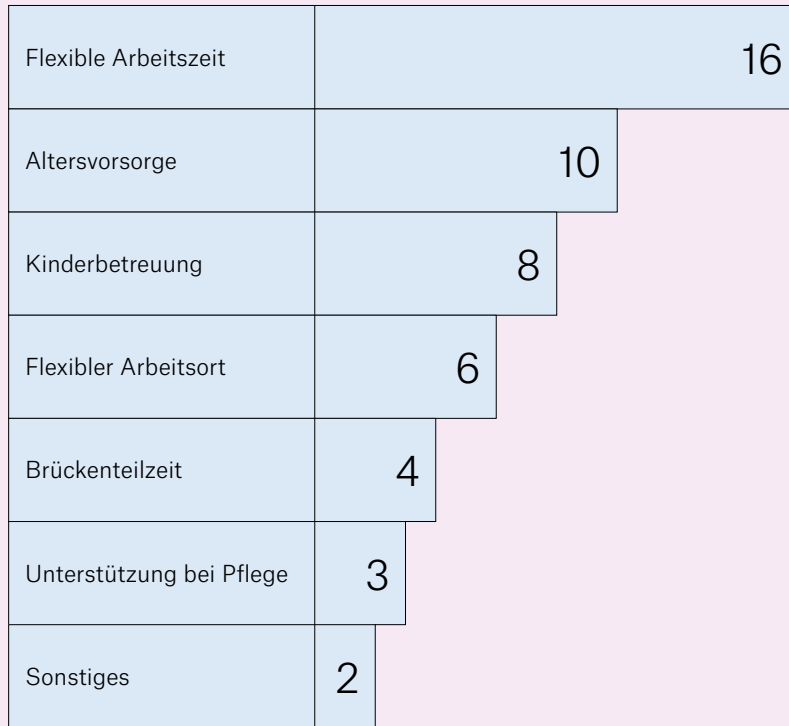
Männern geht es genauso.

Würden alle diese Teilzeitkräfte auf eine volle Stelle aufstocken, entspräche dies 2,1 Millionen zusätzlichen Vollzeitstellen. Selbst wenn sie ihre wöchentliche Arbeitszeit auf nur 30 Wochenstunden erhöhen würden, wären damit 920.000 zusätzliche Vollzeitstellen besetzt. Fünf Millionen Frauen sind darüber hinaus gar nicht erwerbstätig.

Quelle: VFA, 2024

So wollen Unternehmen mehr Vollzeit ermöglichen

Anreize der Unternehmen für Vollzeit- statt Teilzeitarbeit in Deutschland
Angaben in Prozent



Quelle: Randstad 2024

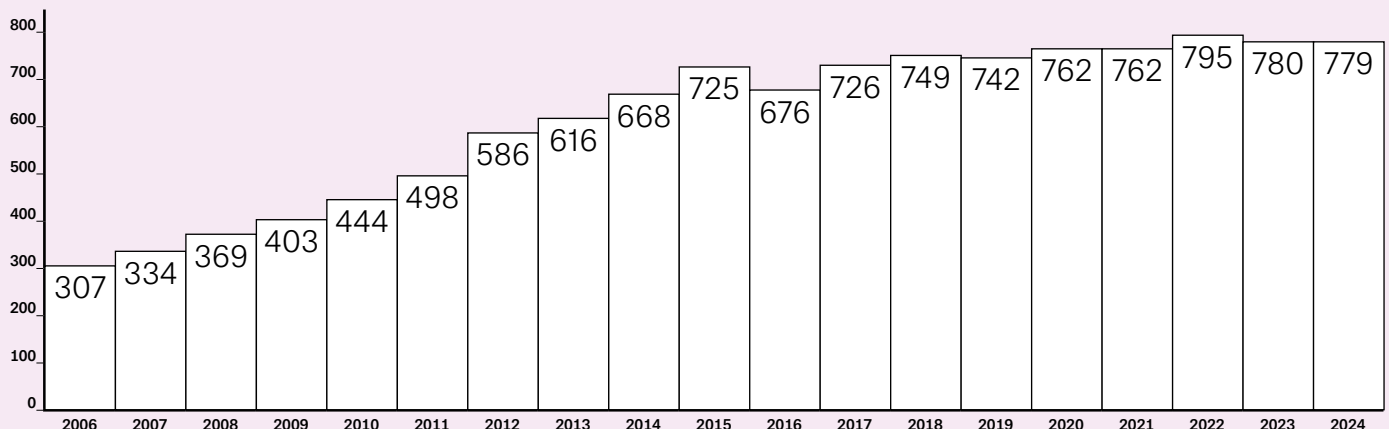
Fast die Hälfte der befragten Pflegenden hat ihre Arbeitszeit um 50 Prozent oder mehr verringert. Über fünf Prozent haben sogar ganz aufgehört zu arbeiten, um Angehörige zu pflegen.

Quelle: VdK-Pflegestudie 2023; 54.000 Befragte

Zahl der betrieblichen Kitas stagniert

Zu Beginn des Jahres 2007 wurde das Elterngeld eingeführt, um Eltern finanziell besser bei der Kinderbetreuung zu unterstützen. Das ermöglichte vielen, sich zuhause um ihr Kind zu kümmern. Seitdem schaffen Unternehmen vermehrt Betreuungsangebote – in den letzten Jahren stagniert die Zahl der betrieblichen Kitas jedoch.

Anzahl Tages-
einrichtungen



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2025

Die Fehlzeiten in Deutschland explodieren – und mit ihnen nicht nur die Kosten für Produktionsausfälle und Entgeltfortzahlung, sondern auch die Belastung der verbleibenden Beschäftigten. Hintergründe, Lösungsvorschläge und Strategien für einen Ausweg aus dem Teufelskreis.

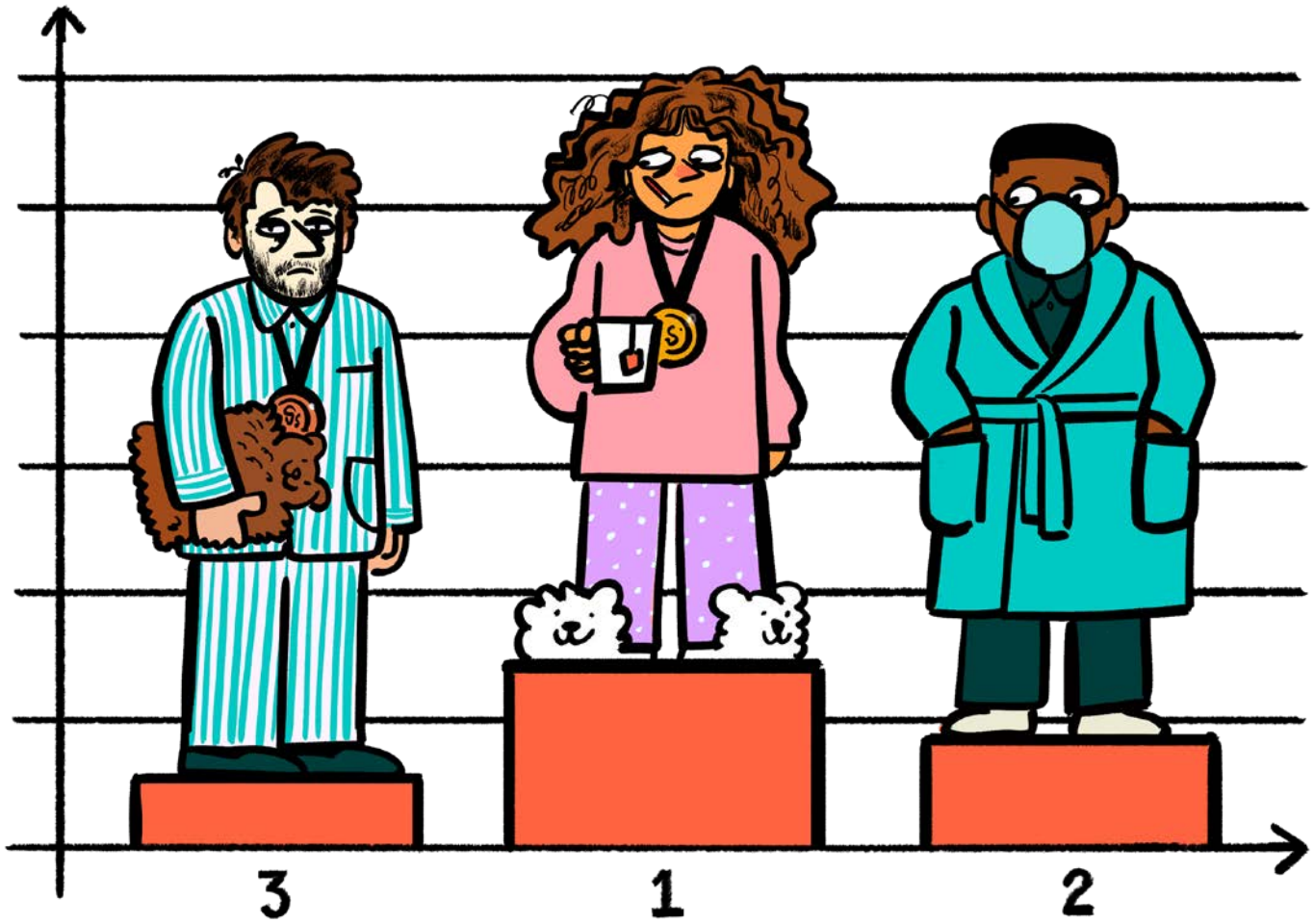
Schwerpunkt

Fehlzeiten senken

Illustration Mark Long







Fehlzeiten- weltmeister wider Willen

Von Katharina Schmitt

Deutschland belegt im internationalen Vergleich eine Spitzenposition bei den Fehlzeiten. Das hat viele Gründe – und liefert ganz unterschiedliche Ansatzpunkte, wie dies geändert werden kann. Doch die Diskussion darüber wird stark emotional geführt. Darüber gerät das Ziel aus dem Blick, die enorme Belastung der Unternehmen infolge zu vieler Ausfalltage zu senken. Ein Aufruf zu mehr Pragmatismus und Lösungen, die weiterhelfen.

● Beschäftigte in Deutschland fallen zu häufig aus. Auch wenn die krankheitsbedingten Fehlzeiten in Deutschland nicht einheitlich erfasst werden, weisen die verfügbaren Auswertungen doch in die gleiche Richtung: Seitdem das Statistische Bundesamt 2007 einen historischen Tiefstand von 8,1 Krankheitstagen pro Mitarbeiter in Deutschland meldete, verzeichnet es einen ungebremsten Anstieg bis hin zum aktuellen Wert 2024 mit 15,1 Arbeitstagen pro Beschäftigten. Die Fehlzeitentage ihrer Versicherten für 2024, die die Krankenkassen erfassen, gehen mit 19,1 Tagen (TK) beziehungsweise 19,7 Tagen (DAK) noch darüber hinaus. Ähnliche Ergebnisse liefern auch die Veröffentlichungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), nach denen jeder Beschäftigte in Deutschland in den Jahren zwischen 2018 und 2021 im Schnitt rund 20 Tage, 2022 fast 25 Tage fehlte. Anders als die Krankenkassen, die die Fehltagelänge ihrer Versicherten ab Beginn der ärztlich attestierten Arbeitsunfähigkeit zählen – in der Regel ab dem vierten Tag der Krankheit – befragt das OECD die Unternehmen oder nimmt Schätzungen vor, gezählt wird also der Ausfall ab dem ersten Tag.

Warum wir Spitzenreiter sind – und was das kostet

Im internationalen Vergleich sind die Ausfallzeiten der Beschäftigten in Deutschland Extremwerte (siehe Grafik Seite 18) und haben uns den Ruf des Fehlzeitenweltmeisters verliehen. Nun gibt es mehrere Komponenten, die zu dieser zweifelhaften Spitzenposition beitragen. Das sind zum einen unterschiedliche Erhebungsmethoden in den einzelnen Ländern, vor allem aber unterschiedliche Definitionen des Begriffs Fehlzeiten. So werden in Deutschland, in großem Unterschied zu vielen anderen Ländern, nicht nur die Ausfalltage gezählt, an denen Beschäftigte aufgrund akuter Krankheit nicht zur Arbeit kommen können, sondern auch Fehlzeiten aufgrund von Rehamaßnahmen oder Krankheiten der Kinder. Mit Sicherheit trägt auch das deutsche Lohnfortzahlungssystem, das verhindern soll, dass Beschäftigte sich aus finanzieller Not trotz Krankheit zur Arbeit schleppen, zu den im internationalen Vergleich höheren Fehltagen bei. Wer in prekären Arbeitssituationen dem Risiko des Lohnausfalls wegen Krankheit gegenübersteht, entscheidet sich im Zweifel auch gegen seine Gesundheit.

Doch auch wenn diese Überlegungen die Spitzenposition Deutschlands im Fehlzeitenranking etwas relativieren – der hohe Anstieg der Fehlzeiten in Deutschland droht, abseits der medizinischen Dimension, Unternehmen an ihre wirtschaft-

lichen Grenzen zu bringen. So schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle durch Krankheit 2023 auf insgesamt 128 Milliarden Euro, den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 221 Milliarden Euro. Hinzu kommen die Lohnfortzahlungskosten für Unternehmen in Deutschland, das mit der Entgeltfortzahlung ab dem ersten Krankheitstag neben Luxemburg eine der großzügigsten Regelungen weltweit gewährt. Ein Gedanke, der seit der Bismarckschen Reform der Krankenversicherung als elementar für das deutsche Sozialsystem gilt, nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) deutsche Unternehmen im Jahr 2023 allerdings 76,7 Milliarden Euro gekostet hat.

Hinzu kommt ein Phänomen hoher Ausfallzeiten, das im aktuellen DAK-Gesundheitsreport als regelrechter Teufelskreis für Branchen mit Personalmangel, wie beispielsweise in der Pflege, entlarvt wurde: Bei hohen Ausfallquoten steigen die Belastungen der verbleibenden Beschäftigten derart, dass auch sie langfristig, häufig mit psychischer Diagnose, erkranken.

Weniger Lohnfortzahlung als Ansatzpunkt

Doch was lässt sich tun? Sind deutsche Beschäftigte wirklich kränker als andere? Oder wird ihnen das Fernbleiben von der Arbeit durch großzügige Ersatzleistungen zu schmackhaft gemacht? Die Diskussion der Ansatzpunkte, um unsere Fehlzeiten zu senken, wird aktuell stark emotional geführt. Und reicht – getrieben von wirtschaftlicher Sorge, aber auch möglicherweise missbraucht von Vertretern einzelner Parteien zur Wahlkampfpositionierung – von ernst zu nehmenden Strategien für mehr Gesundheit, über Ideen zu Struktur- und Systemveränderungen bei Lohnfortzahlungen und Krankschreibungen, bis hin zu einer Ausweitung der Misstrauenskultur durch stärkere Sanktionierung sogenannter Blaumacher.

Im Fokus und möglicherweise auch auf der Agenda einer neuen Regierung steht dabei vor allem die Idee einer Kürzung der Lohnfortzahlung. Angestoßen hatte die Debatte darüber Allianz-Vorstandschef Bäte: Er forderte Anfang dieses Jahres in einem Interview mit dem Handelsblatt, die Lohnfortzahlung am ersten Krankheitstag zu streichen und damit einen sogenannten Karentag einzuführen, bei dem Beschäftigte den Lohnausfall selbst tragen müssen. Einen gewissen Einspareffekt der reinen Gehaltskosten hat diese Idee unbestritten. Auch wenn die Vorstellungen, wie viel denn tatsächlich gespart werden könnte, auseinandergehen: Bäte geht bei seinem Vorstoß von einem

Fehlzeiten im Ländervergleich

Land	Krankheitstage pro Mitarbeitendem im Jahr 2022
Deutschland	24,9
Lettland	20,4
Tschechien	19,2
Luxemburg	18,6
Slowenien	18,1
Spanien	17,5
Belgien	15,5
Niederlande	15
Österreich	14,9
Frankreich	14,2
Schweden	11,4
Schweiz	9,7
USA	6,2
UK	5,7
Türkei	3,2
Korea	2,9

Quelle: Absence from work due to illness, OECD 2024

Einsparvolumen von 40 Milliarden Euro aus, rein rechnerisch ergäbe sich bei Lohnfortzahlungskosten von 76,6 Milliarden Euro und durchschnittlich 15 Krankheitstagen eher eine Reduzierung der Lohnkosten zwischen 10 Milliarden Euro (bei durchschnittlich zwei Krankheitsfällen pro Jahr und Mitarbeiter) und 15 Milliarden Euro (drei Krankheitsfälle).

Darüber hinaus, und das ist bei der Suche nach Lösungen zur Fehlzeitenreduzierung wichtiger, lassen sich bei einer Reduzierung der Gehaltsfortzahlung aber auch tatsächlich positive Effekte auf die Fehlzeiten nachweisen. So zeigt eine Metastudie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) eine sogenannte elastische Nachfrage von -1 bei Kürzungen der Lohnfortzahlung. Ganz konkret stellt das Institut fest, dass bei einer Senkung der Lohnersatzrate von 100 auf 80 Prozent auch die Fehlzeiten im Mittel um etwa 20 Prozent sinken würden. Den Praxisbeweis für diesen Effekt lieferte die Regierung Kohl, die in den letzten zwei Jahren ihrer Legislaturperiode die Lohnfortzahlung auf 80 Prozent gesenkt und so nachweislich einen Rückgang der Fehlzeiten zwischen 1996 und 1998 bewirken konnte. Politisch und gesellschaftlich erweisen sich derartige Eingriffe

in die bestehenden Systeme meist als riskant, auch die Kohlsche Reform stieß auf Unmut, Massenproteste und Streiks bis zur Abwahl 1998. Doch auch die langfristigen Effekte einer solchen Maßnahme sind fraglich. Denn auf lange Sicht wird sich die Gesundheitssituation durch Karenztage weiter verschlechtern: Der größte Teil der Beschäftigten fehlt, weil er tatsächlich – nach eigenem Befinden und spätestens nach dem dritten Krankheitstag auch durch medizinische Diagnose bestätigt – krank ist. Der medizinische und heilende Effekt einer Freistellung in solchen Fällen liegt auf der Hand. Nur wenige Krankheiten lassen überhaupt die Wahl zwischen Einkommensverlust und Vernachlässigung der persönlichen Gesundheitsfürsorge zu. Wer sich dennoch entscheidet, krank zur Arbeit zu gehen, mag seine finanzielle Situation verbessern, dem Gesundheitssystem und der Wirtschaft beschert er jedoch weitere Probleme. Sowohl mangelnde Erholung, das Verschleppen anfänglich kleiner Beschwerden, die sich in ernst zu nehmenden oder auch chronischen Krankheiten manifestieren können, und ein erhöhtes Ansteckungsrisiko werden langfristig die Ausfallquoten erhöhen. Und – was wir aus Erfahrungen mit Präsentismus wissen: Kranke Beschäftigte performen nicht.

Das Übel an der Wurzel packen

Was bei der Diskussion übersehen wird: Weniger Ausfalltage bedeuten nicht automatisch mehr Gesundheit. Langfristig wird kein Weg daran vorbeiführen, sich mit dem tatsächlichen Grund der hohen Fehlzeiten in Deutschland auseinanderzusetzen, anstatt weiterhin lediglich die Symptome zu bekämpfen: Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten schwindet aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Neben Atemwegsdiagnosen und Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems führten in den vergangenen Jahren insbesondere psychische Belastungen dazu, dass Unternehmen immer mehr Ausfalltage verbuchen müssen.

Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, stellt das betriebliche Gesundheitsmanagement hervorragende Instrumente zur Verfügung. Arbeitsschutz und -sicherheit, Gesundheitsprävention und die Schaffung gesundheitsverträglicher, wenn nicht gar gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen sind die Basis, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig zu sichern. Eine gesunde Unternehmenskultur mit wertschätzender Führung gehört ebenso dazu wie die Selbstfürsorge der Beschäftigten. All das ist nicht neu, doch werden in zu vielen Betrieben solche Maßnahmen immer noch nur rudimentär umgesetzt. Der Appell an die Unternehmen lautet, Prävention und Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten nicht weiterhin als bloßen Benefit für besonders anspruchsvolle Beschäftigte anzusehen, sondern die Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements endlich ernst zu nehmen. So können sie nicht nur ihre Fehlzeiten wirksam senken, sondern vor allem auch langfristig Leistung und Produktivität erhöhen. ■



KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin und verantwortet dort unter anderem die Themen Vergütung und betriebliches Gesundheitsmanagement.



Lohnabrechnung 2025: Die wichtigsten Trends & Neuheiten

Es ändert sich einiges beim Sozialversicherungs-, Lohnsteuer- und Arbeitsrecht. Das hat Auswirkungen auf die Lohnabrechnung, die Sie als HR- und Payroll-Verantwortliche unbedingt kennen sollten.

Im neuen Leitfaden von Personio erfahren Sie, welche Änderungen Sie erwarten, welche die größten Herausforderungen sein werden und wie Sie diese Neuerungen meistern können.



personio.de

Jetzt kostenlos
herunterladen



Viele Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten in Deutschland

Nahezu alle gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland verzeichnen seit 2022 einen deutlichen Anstieg der Arbeitsunfähigkeitsmeldungen. Der amtliche Blick auf die Zahlen führt dies auf die neu eingeführte elektronische Übermittlung von Krankmeldungen zurück. Eine differenzierte Betrachtung weist jedoch auf unterschiedliche Handlungsbedarfe hin.

● Unterschiedliche gesetzliche Krankenkassen berichten übereinstimmend von einem nahezu sprunghaften Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten seit 2022 (Storm et al. 2023; Klemm et al. 2024; Schenkel et al 2024, Techniker Krankenkasse 2024). Für den Bericht der Bundesregierung zu „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SuGA)“ bringt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin jährlich die Zahlen der gesetzlich Versicherten aller AOKen und BKKen zusammen. Dieser zeigt: Während Beschäftigte 2019 im Schnitt 1,6-mal erkrankten, lag dieser Wert 2022 bei 2,2 und 2023 bei 2,3 – begleitet von einer durchschnittlichen Erkrankungsdauer von 11 Tagen (siehe Abbildung 1).

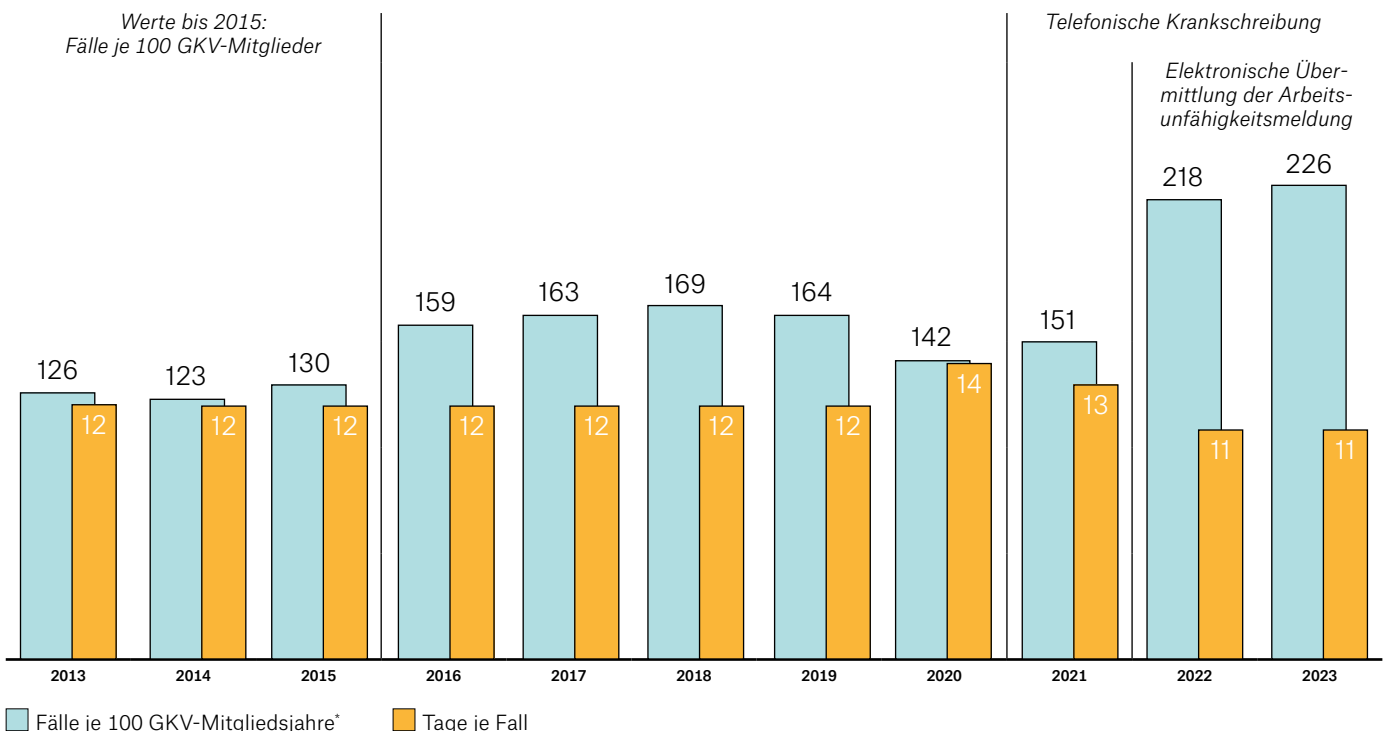
Veränderte Datenerfassung durch elektronische Krankmeldung

Auffällige Veränderungen in Zeitreihen statistischer Kennzahlen, die durch administrative Prozesse gewonnen werden, lassen sich meist auf aktuelle, einschneidende Ereignisse (wie etwa die Covid-19-Pandemie), eine veränderte Grundgesamtheit (wie beispielsweise die Wiedervereinigung) oder (gesetzliche) Neuregelungen oder -berechnungen zurückführen. So auch im Fall der krankheitsbedingten Fehlzeiten: Seit dem 1. Januar 2022 – und verpflichtend seit dem 1. Juli 2022 (BAS 2022) – werden Krankmeldungen von den Arztpraxen direkt elektronisch an die Krankenkassen übermittelt (elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung, eAU), wodurch die Datenlage sehr

wahrscheinlich exakter geworden ist. Während vor 2022 nur Fehlzeiten von den Krankenkassen erfasst wurden, die von den Versicherten und ihren Arbeitgebern gemeldet wurden, erfolgt die Meldung nun automatisch durch die Arztpraxen. Dadurch ist anzunehmen, dass viele der bisher „unsichtbaren“ Fälle mit nur kurzen Fehlzeiten nun besser erfasst werden (Ziebarth und Pichler 2024). Hierfür spricht auch, dass der Anstieg der durchschnittlichen Fehlzeiten vor allem auf einen Anstieg kurzer Krankheitsdauern zurückzuführen ist. Gerade kurze Krankenschreibungen wurden vormals jedoch nicht zuverlässig an die Krankenkassen übermittelt. Gleichzeitig ist auch weiterhin von einer Untererfassung auszugehen, da eine ärztliche Bescheinigung der Arbeitsunfähigkeit in vielen Organisationen erst ab dem vierten Tag der Erkrankung erforderlich ist und somit kurze Erkrankungen ohne Krankschreibung noch immer nicht vollständig in die Statistiken der Krankenkassen eingehen.

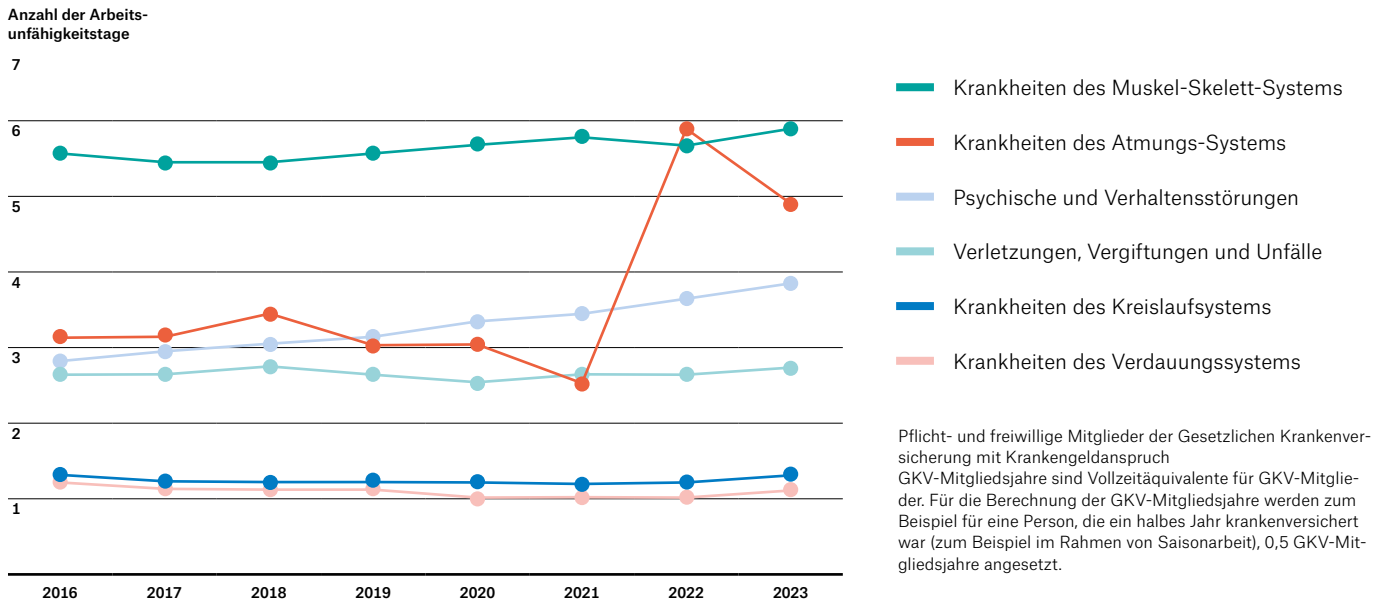
Eine weitere Neuregelung, die im Kontext der durchschnittlichen Fehlzeiten diskutiert wird, ist die Möglichkeit der telefonischen Krankschreibung. Diese wurde im März 2020 zunächst eingeführt, um die Hausarztpraxen während der Covid-19-Pandemie zu entlasten und Infektionen zu verhindern. Nach kurzer Aussetzung wurde die Regelung Ende 2023 durch einen Beschluss des Gemeinsamen Bundesausschusses von Ärzten und Ärztinnen, Krankenkassen und Kliniken (G-BA) schließlich verstetigt. Seither können Versicherte, die aufgrund einer leichten Erkrankung arbeitsunfähig sind, bis zu fünf Kalendertage telefonisch krankgeschrieben werden. Ebenfalls möglich

Abb. 1: Krankheitsbedingte Fehlzeiten 2013 bis 2023



* Fälle je 100 GKV-Mitgliedsjahre sind Vollzeitäquivalente für GKV-Mitglieder. Für die Berechnung der GKV-Mitgliedsjahre werden zum Beispiel für eine Person, die ein halbes Jahr krankenversichert war (zum Beispiel im Rahmen von Saisonarbeit), 0,5 GKV-Mitgliedsjahre angesetzt

Abb. 2: Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage nach Diagnosegruppe



ist dies bei Erkrankung des Kindes. Allerdings sind die Fehlzeiten 2020 und 2021 im Zuge der Einführung der telefonischen Krankschreibung nicht sichtbar gestiegen (siehe Abbildung 1), sodass davon auszugehen ist, dass diese nicht ausschlaggebend für den jüngsten Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten erscheinen.

Sprunghafter Anstieg von Atemwegserkrankungen

Hilfreicher erscheint ein Blick auf die diagnosespezifischen Fehlzeiten. Hier zeigt sich, dass der Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten zu einem Großteil auf einen Anstieg von Atemwegserkrankungen zurückzuführen ist (siehe Abbildung 2). Auch dieser Anstieg ist wahrscheinlich vor allem durch die Einführung der elektronischen Erfassung zu erklären, da Atemwegserkrankungen häufig zu vormals untererfassten, entsprechend kurzen Fehlzeiten von wenigen Tagen führen. Darüber hinaus mögen aber auch „Nachwehen“ der Pandemie und nicht zuletzt ein verändertes Fehlzeitenverhalten von Beschäftigten zu dem Anstieg beigetragen haben. So wurde immer wieder argumentiert, dass die vergleichsweise starke „Grippewelle“ 2022/23 (RKI 2024) auch auf einen mangelnden Aufbau der individuellen Immunabwehr durch pandemiebedingte Schutzmaßnahmen zurückzuführen sei. Zudem gibt es Erkenntnisse, dass auch eine überstandene Covid-19-Infektion das Immunsystem tiefgreifend verändert (Kratzer et al. 2024). Statistisch nur schwer nachweisbar sind mögliche nachhaltige Verhaltensänderungen im Zuge der Erfahrungen durch die Covid-19-Pandemie. Die Covid-19-Maßnahmen und dabei auch die wiederholte und vehemente Aufforderung, mit Krankheitssymptomen nicht zur Arbeit zu gehen, um die

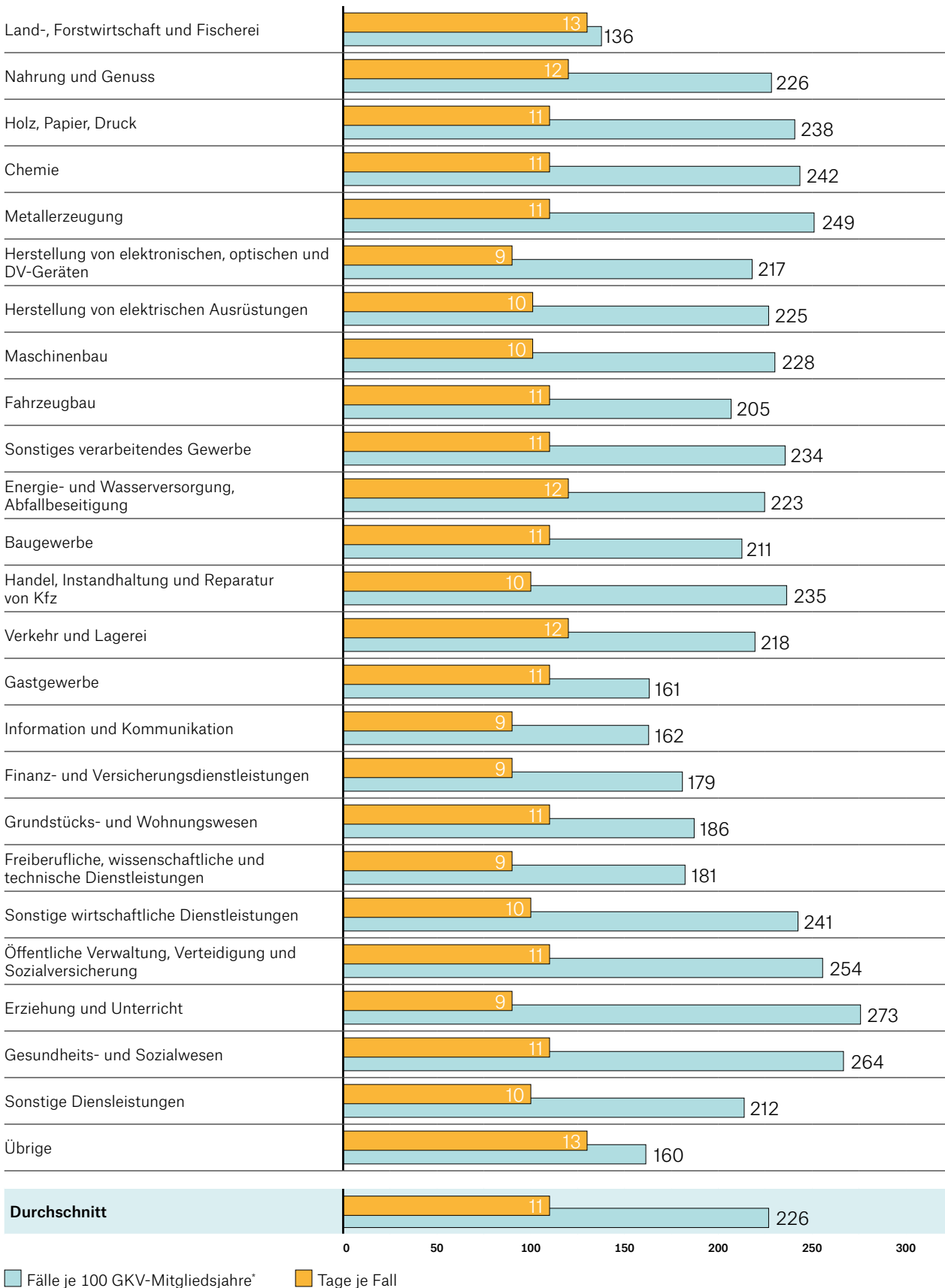
Infektion von anderen Personen zu vermeiden, mag einen vorsichtigeren Umgang auch mit leichten Erkältungssymptomen nach sich gezogen haben. In diesem Zusammenhang erscheint es nennenswert, dass die durchschnittlichen Fehlzeiten gerade in Berufen mit hohen sozialen Interaktionen und geringen Homeofficemöglichkeiten am höchsten sind (siehe Abbildung 3).

Kontinuierlicher Anstieg von psychischen Erkrankungen

Ebenfalls augenscheinlich – gleichzeitig schwerer zu erklären – ist der kontinuierliche Anstieg der Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen und Verhaltensstörungen, der seit einigen Jahren zu beobachten ist (siehe Abbildung 2). Aufgrund häufig längerer Ausfallzeiten bei psychischen Erkrankungen sowie des bereits vor 2022 begonnenen Anstiegs ist hier ein statistischer Erfassungseffekt durch die eAU eher unplausibel. Gleichzeitig ist der Anstieg nicht überraschend; so haben psychische Erkrankungen auch als Ursache für Erwerbsminderungsrenten in den vergangenen Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen und sind mittlerweile mit über 40 Prozent die häufigste Ursache für den Erwerbsminderungsrentenbezug (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2023).

Die Ursachen für psychische Erkrankungen und deren Anstieg in den Statistiken sind vielfältig. Diskutiert wird neben gestiegenen Anforderungen im privaten wie beruflichen Bereich auch eine stärkere Sensibilisierung für psychische Erkrankungen. Eine gute Arbeitsgestaltung kann jedoch nachweislich dazu beitragen, die psychische Gesundheit von Beschäftigten zu fördern (vgl. Rothe et al. 2017). Umgekehrt hängen hohe Arbeitsbelastungen und dabei vor allem psycho-soziale Belastungen sowie eine

Abb. 3: Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Wirtschaftszweigen



* Fälle je 100 GKV-Mitgliedsjahre sind Vollzeitäquivalente für GKV-Mitglieder. Für die Berechnung der GKV-Mitgliedsjahre werden zum Beispiel für eine Person, die ein halbes Jahr krankenversichert war (zum Beispiel im Rahmen von Saisonarbeit), 0,5 GKV-Mitgliedsjahre eingesetzt

Quelle: verschiedene Krankenkassenverbände, eigene Berechnungen der BAuA, SUGA 2023

schlechte Work-Life-Balance mit krankheitsbedingten Fehlzeiten zusammen (Nienhammer et al. 2012). Im Zuge vielfältiger Transformationsprozesse (und dabei vor allem der digitalen Transformation) werden die Arbeitsanforderungen zunehmend komplexer. Dabei geht die Einführung neuer Technologien häufig mit einer hohen Arbeitsintensität einher (Meyer et al. 2019) und viele Beschäftigte fühlen sich dadurch belastet (Hünefeld 2019). Auch dies kann ein gesundheitliches Risiko darstellen und sich in den krankheitsbedingten Fehlzeiten widerspiegeln. Der Fachkräftemangel, wie er in einigen Branchen bereits akut ist, droht dies noch zu verstärken. So weisen viele der Branchen, die besonders von hohen Arbeitsanforderungen und Fachkräftemangel betroffen sind, überdurchschnittlich hohe Fehltage auf (Ahlers 2024; Storm et al. 2023).

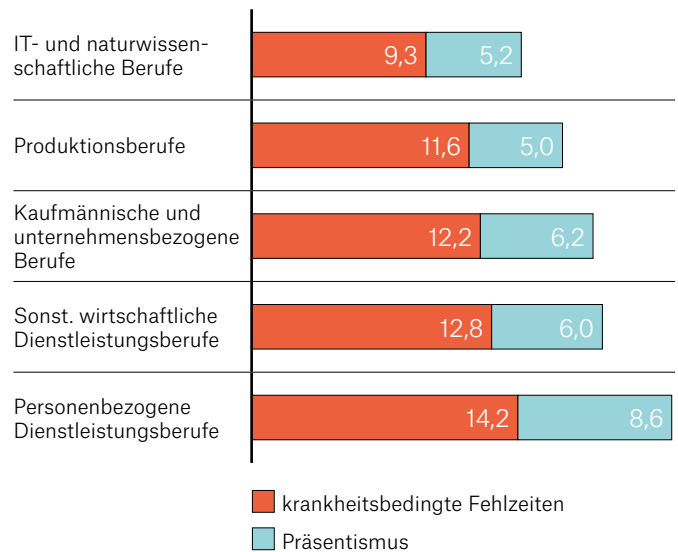
Hohe Belastungen bei personenbezogenen Dienstleistungen

Der Blick auf branchenspezifische Fehlzeiten zeigt außerdem, dass die AU-Tage insgesamt besonders in Wirtschaftszweigen, die durch hohe soziale Interaktionen gekennzeichnet sind – wie viele personenbezogene Dienstleistungsberufe – überdurchschnittlich hoch sind (siehe Abbildung 3). In eben diesen Berufen ist der Fachkräftemangel besonders weit verbreitet (Bundesagentur für Arbeit 2024). Gleichzeitig sind Arbeitsintensität, wie Zeitdruck, aber auch physische Arbeitsbelastungen im Vergleich zu anderen Berufen hoch (Tisch und Tophoven 2023). Mehr als 40 Prozent der Beschäftigten in personenbezogenen Dienstleistungsberufen berichten, dass sie infolge einer Erkrankung oder Verletzung zwar arbeiten können, jedoch Beschwerden haben oder gezwungen sind, langsamer zu arbeiten (Moser et al 2024). Es ist anzunehmen, dass sich die unmittelbaren sowie die langfristigen Beanspruchungsfolgen von psychischen und körperlichen Belastungen und Gesundheit auch in den Fehlzeiten der Beschäftigten widerspiegeln. Schließlich mag nicht zuletzt durch die berufliche, häufig körpernahe Interaktion mit Menschen in personenbezogenen Dienstleistungsberufen, wie den Erziehungs- oder Gesundheitsberufen, auch das Infektionsrisiko höher sein als in anderen Berufen.

Präsentismus: Arbeit trotz Krankheit

Wenig Beachtung findet in der aktuellen Diskussion um die Fehlzeiten zudem, dass viele Beschäftigte häufig auch arbeiten, obwohl sie krank sind. Aktuelle Zahlen der repräsentativen BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigen, dass über die Hälfte der Beschäftigten angeben, im vergangenen Jahr mindestens an einem Tag gearbeitet zu haben, obwohl sie krank sind (Fassbender et al. 2025). Dieser sogenannte Präsentismus kann zu langfristigen Erkrankungen führen und wird als ein Faktor für die Entstehung oder Verschlimmerung von psychischen Erkrankungen, wie Depressionen oder Burnout, diskutiert (zum Beispiel Skagen & Collins 2016). Auch bei der gemeinsamen Betrachtung von krankheitsbedingten Fehlzeiten und Präsentismus fallen personenbezogene Dienstleistungsberufe auf: Sie weisen nicht nur die höchsten Fehlzeiten, sondern gleichzeitig auch die meisten Tage auf, die trotz Erkrankung gearbeitet wurde (siehe Abbildung 4). Das Nicht-Auskurieren von Krankheiten kann langfristig auch zu längeren Ausfallzahlen führen. Darüber hinaus weisen Studien

Abb. 4: Durchschnittliche Krankheitstage (inkl. Präsentismustage) nach Berufssectoren



Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023; gewichtete Werte; n=9.657; aus: Fassbender et al. (2025)

aus den USA darauf hin, dass die Kosten krankheitsbedingter Einschränkungen der Arbeitsproduktivität beträchtlich sind und die Kosten durch Fehlzeiten übersteigen (Steinke und Badura 2011). Schließlich hat sich in der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall und ein sensibler Umgang mit Erkrankung Infektionsketten unterbrechen und somit weitere Ausfallzeiten auch von Kolleginnen und Kollegen verhindern können (OECD 2020).

Betriebliches Ausfallmanagement

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Großteil des Anstiegs der krankheitsbedingten Fehlzeiten wahrscheinlich auf eine Veränderung in der Erfassung durch die Einführung der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung zurückzuführen ist. Dabei muss berücksichtigt werden, dass es in Deutschland an einer umfassenden und repräsentativen Datenbasis mit Erwerbs- bzw. Branchen- oder gar Betriebsbezug fehlt. Die vorliegenden Daten berücksichtigen nur Daten der gesetzlichen Krankenversicherungen und zudem nur solche Krankschreibungen, die von Arztpraxen an die Krankenkassen gemeldet werden. Dadurch ist anzunehmen, dass insbesondere kurzzeitige Fehlzeiten aufgrund von Krankheit unterschätzt werden. Alternative Erhebungen von krankheitsbedingten Fehlzeiten, wie auf Basis von Beschäftigtenbefragungen, sind aufgrund retrospektiver und

selbstberichteter Angaben ebenfalls nur bedingt aussagekräftig und nur schwer regional oder für das spezifische betriebliche Handeln zu interpretieren. Dementsprechend ist ein betriebliches Ausfallmanagement unerlässlich. Hierbei sollten bei der Analyse neben (möglichst regionalen) Infektionszahlen insbesondere auch betriebliche Begebenheiten berücksichtigt werden, denn aus Arbeitsschutzperspektive erscheinen für die Reduktion der krankheitsbedingten Fehlzeiten insbesondere gesundheitspräventive Maßnahmen hilfreich. So kann die Reduktion von Arbeitsbelastungen, unter anderem durch ein gut organisiertes Ausfallmanagement mit klaren Vertretungsregeln, hilfreich sein, um den Druck auf Beschäftigte zu mindern und Fehlzeiten vorzubeugen. Zudem können eine betriebliche Gesundheitsförderung und gesundheitsförderliche – und gleichzeitig attraktive – Arbeitsbedingungen langfristig zur Fachkräfte-/Arbeitskräftesicherung und zur Prävention von Erkrankungen beitragen.

Darüber hinaus sollte das vollständige Krankheitsgeschehen betrachtet werden und auch Präsentismus in der Diskussion um Fehlzeiten stärker berücksichtigt werden. Denn Präsentismus, also das Arbeiten trotz Krankheit, zieht (vor allem bei hoher sozialer Interaktion) Infektionsketten nach sich und fördert langfristig die Entstehung chronischer und psychischer Erkrankungen, was wiederum zu längeren Ausfallzeiten führen kann.

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

Abschließend soll auf ein Phänomen hingewiesen werden, das über die Jahre hinweg weitgehend konstant geblieben ist: Jüngere Beschäftigte weisen tendenziell häufigere (aber dabei kürzere) krankheitsbedingte Fehlzeiten auf, während ältere Arbeitnehmer im Durchschnitt längere Ausfallzeiten haben. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit eines altersgerechten Umgangs mit Fehlzeiten sowie einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung, um ein gesundes Älterwerden im Betrieb zu fördern (Mühlenbrock 2017). Diese Anforderungen sind umso bedeutsamer, da ältere Beschäftigte einen wachsenden Anteil der Belegschaften in Deutschland stellen. Steigende Arbeitsanforderungen, der anhaltende Fachkräftemangel sowie die Unsicherheit von Arbeitsplätzen erhöhen das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen, insbesondere in einer alternden Erwerbsbevölkerung. ■■■



PROF. DR. ANITA TISCH ist Vizepräsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).



DR. SOPHIE-CHARLOTTE MEYER ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der BAuA.

Literatur

- Ahlers, E. (2024):** Was erklärt den hohen Krankenstand in den Betrieben? WSI Kommentar Nr. 003, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2023):** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2022. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund: BAuA, <https://www.baua.de/suga>
- Bundesamt für Soziale Sicherung (BAS) (2022):** Elektronische Übermittlung von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, Stand: 28.07.2022, <https://www.bundesamtsozialesicherung.de/de/themen/digitalausschuss/digitaler-kundenservice-und-automatisierte-bearbeitung/elektronische-uebermittlung-von-arbeitsunfaehigkeitsbescheinigungen/>
- Bundesagentur für Arbeit (2024):** Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Fachkraeftebedarf/Generische-Publikationen/Arbeits-und-Fachkraefte-mangel-trotz-Arbeitslosigkeit.pdf?__blob=publicationFile
- Deutsche Rentenversicherung (2023):** Erwerbsminderungsrenten im Zeitablauf 2024. Abrufbar unter: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistiken-und-Berichte/statistikpublikationen/erwerbsminderungsrenten_zeitablauf.html
- Fassbender, L.; Perleberg, M.; Meyer, S.-C. (2025):** Präsentismus und Absentismus - Verbreitung und Zusammenhänge mit ausgewählten Arbeitsbedingungen, BAuA: Bericht kompakt, Dortmund: BAuA.
- Hünefeld, L. (2019):** Zeitdruck und Co - Wird Arbeiten immer intensiver und belastender? BIBB/BAuA-Faktenblatt 26, Dortmund: BAuA.
- Klemm, A.-K.; Knieps, F.; Pfaff, H. (2024): BKK Gesundheitsreport 2024:** Spurwechsel Prävention. Abrufbar unter: https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/BKK_Gesundheitsreport/BKK_Gesundheitsreport_2024/BKK_Gesundheitsreport_2024.pdf
- Kratzer, B.; Gattinger, P. et al. (2024):** Differential decline of SARS-CoV-2-specific antibody levels, innate and adaptive immune cells, and shift of Th1/inflammatory to Th2 serum cytokine levels long after first COVID-19. In: *Allergy. European Journal of Allergy and Clinical Immunology*. DOI: 10.1111/all.16210
- Moser, P. et al. (2024):** Arbeit und Gesundheit bei Erwerbstätigen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen. Dortmund: BAuA.
- Nienhammer et al. (2012):** Psychosocial work factors and sickness absence in 31 countries in Europe. In: *European Journal of Public Health*, Vol. 23, No. 4, 622-628.
- OECD (2020):** Paid sick leave to protect income, health and jobs through the COVID-19 crisis. Abrufbar unter: https://www.oecd.org/en/publications/paid-sick-leave-to-protect-income-health-and-jobs-through-the-covid-19-crisis_a9e1a154-en.html
- Rothe, I. et al. (2017):** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA
- Robert Koch Institut (2024):** <https://survstat.rki.de/Content/Query/Chart.aspx>
- Schenkel, A. et al. (2024)** Daten und Analysen zu krankheitsbedingten Fehlzeiten. In: Badura et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit - Fachkräfte gewinnen und halten*. Springer Berlin, Heidelberg.
- Skagen, K.; Collins, A. M. (2016):** The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: a systematic review, *Social Science & Medicine*, 161, 169-177.
- Steinke, M.; Badura, B. (2011):** Präsentismus: Ein Review zum Stand der Forschung. Dortmund: BAuA.
- Storm, A. et al. (Hrsg.) (2023):** *Gesundheitsreport 2023. Analyse der Arbeitsunfähigkeiten. Gesundheitsrisiko Personalmangel: Arbeitswelt unter Druck*, Heidelberg: Medhochzwei-Verlag.
- Tisch, A. und Tophoven, S. (2023):** Beschäftigungs- und Arbeitsqualität von Berufen im Nonprofit-Sektor im Fokus sozialer Nachhaltigkeit. In: *Hilgers-Sekowsky et al. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen, SDG - Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Techniker Krankenkasse (2024):** *Gesundheitsreport 2024 - Arbeitsunfähigkeiten*. Abrufbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2168508/ee48e-c9ef5943d2d40dc10a76bedf290/gesundheitsreport-au-2024-data.pdf>
- Ziebarth, N. R.; Pichler, S. (2024):** Einordnung des deutlichen Anstiegs der krankheitsbedingten Fehlzeiten seit 2022, ZEW policy brief No. 18/2024, Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Demokratie kann man abwählen.

Wir haben es schon einmal erlebt.

Am 23. Februar
demokratie-waehlen.de

ALLBRIGHT

BertelsmannStiftung

Chef:innen
sache.



charta der vielfalt

Für Diversity in der Arbeitswelt



JOBLINGE



myAbility



UHLALA GROUP

UN WOMEN DEUTSCHLAND



VdU Verband der Unternehmerinnen in Deutschland

Drei Schritte zum geringeren Krankenstand

Von Oliver Walle



Ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement ist für Unternehmen der wichtigste Ansatzhebel, um krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren. Doch statt Einzelaktionen ist ein schrittweises, aufeinander abgestimmtes Vorgehen erforderlich. Eine Handlungsanleitung.

● Viele Unternehmen und Organisationen klagen über zu hohe Krankenstände, die sich seit nunmehr drei Jahren auf Rekordniveau befinden. Die Suche nach geeigneten Lösungen zur Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten erweist sich in der Praxis als sehr komplexe Aufgabe, gleichzeitig erfordert der Umgang mit Gesundheitsdaten einen sensiblen Umgang. Gesundheit und Krankheit sind grundsätzlich private Angelegenheiten, weshalb der Arbeitgeber auch keine Informationen über die Ursache der Krankmeldung erhalten darf. Wirft man einen Blick auf die allgemeinen Empfehlungen im Internet oder fragt man im ChatGPT, wie der Krankenstand im Unternehmen reduziert werden kann, werden häufig sehr allgemeine Maßnahmen genannt, wie etwa die Empfehlung, „ein umfassendes Programm zur Förderung von Bewegung, Ernährung und psychischer Gesundheit“ einzuführen. Tatsächlich liegen die Teilnahmequoten an solchen Programmen in der Regel unter 20 Prozent. Untersuchungen zur Teilnahme zeigen zudem, dass Beschäftigte mit einem ausgeprägten Gesundheitsbewusstsein die Angebote häufiger nutzen als Beschäftigte mit einem weniger ausgeprägten Gesundheitsbewusstsein. Darüber hinaus ist die Teilnahmequote von Frauen höher als die von Männern.

Doch wie lässt sich nun der Krankenstand angesichts dieser Problematik reduzieren? Um zu geeigneten Maßnahmen zu gelangen, ist ein schrittweises Vorgehen erforderlich. Am Anfang steht eine umfassende Analyse zur Ermittlung des Status Quo des Unternehmens. Neben der Ermittlung des Gesundheitszustands der Belegschaft über eine differenzierte Fehlzeitenanalyse gilt es hier insbesondere auch, besondere Belastungen und Gefährdungen zu erkennen. Darauf aufbauend, können im zweiten Schritt Erkenntnisse abgeleitet werden, die eine

Maßnahmenplanung ermöglichen. Im dritten Schritt werden die Maßnahmen, die insbesondere auf das Fehlzeitenverhalten einwirken können, umgesetzt. Dabei wird differenziert nach den verschiedenen Clustern „Führung und Unternehmenskultur“, Betriebliches Eingliederungsmanagement“, „Arbeitsbedingungen und -verhältnisse“ und „Individualmaßnahmen für besonders gefährdete Beschäftigte“.

Erster Schritt – Datenanalyse und Bestimmung des Status Quo

Unternehmen sind rechtlich verpflichtet, krankheitsbedingte Fehlzeiten zu erfassen, das ergibt sich insbesondere aus § 167 Abs. 2 SGB IX Prävention, besser bekannt als Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Um die anspruchsberechtigten Beschäftigten ermitteln zu können, ist eine Erfassung der Fehltage bis zur Überschreitung von sechs Wochen innerhalb eines Jahres, das heißt mehr als 42 Kalendertage beziehungsweise mehr als 30 Arbeitstage bei einer 5-Tage-Woche, erforderlich. Darüber hinaus haben Unternehmen ein Interesse an der Beobachtung der Fehlzeitenentwicklung, da diese Informationen über auffällige Abteilungen/Bereiche sowie über die grundsätzliche Entwicklung der Fehlzeiten liefert.

Zum Standardberichtswesen gehören daher der Gesamtkrankenstand, die Differenzierung nach Abteilungen/Bereichen sowie nach bezahlt (also mit Lohnfortzahlung) und unbezahlt (ohne Lohnfortzahlung), aber auch die Anzahl der BEM-Anspruchsberechtigten.

Aus diesen Informationen lassen sich jedoch nur bedingt Erkenntnisse für die Gestaltung von Maßnahmen ableiten. Daher

bedarf es einer differenzierten Fehlzeitenanalyse, in der weitere Aspekte untersucht werden können. In Anlehnung an die 80/20-Pareto-Verteilung kann geprüft werden, ob 20 Prozent der Mitarbeitenden mit den höchsten Arbeitsunfähigkeitstagen für rund 80 Prozent der gesamten Fehlzeiten verantwortlich sind. Wäre dem so, müsste der Fokus auf diesen 20 Prozent liegen. Eine weitere Überlegung ist die Berechnung des Bradford-Faktors, mit dem häufige Kurzeiterkrankungen identifiziert werden können. Dahinter steht die Annahme, dass häufige Kurzabsenzen störender sind als längere Abwesenheiten. Zudem wird

vermutet, dass Mitarbeitende mit häufigen Kurzerkrankungen eher motivationsbedingte Fehlzeiten aufweisen, weshalb mit diesen „auffälligen Mitarbeitenden“ Gespräche geführt werden sollten. Eine weitere Analyse betrifft die Altersstruktur, die Aufschluss über die Verteilung der Altersgruppen gibt. Interessant ist hier die Verteilung der drei Gruppen „unter 30 Jahre“, „30 bis 50 Jahre“ und „über 50 Jahre“. Eine andere häufig verwendete Unterteilung betrachtet die Gruppen „unter 20“, „20-29“, „30-39“, „40-49“, „50-59“ und „60+“. Koppelt man die Fehlzeitenstatistik mit der Altersstruktur, zeigen sich Auffälligkeiten in den jewei-

Handlungsplan zur Fehlzeitenreduzierung

Schritt	Ziele	Aufgaben und Maßnahmencluster
1	<ul style="list-style-type: none"> • Datenanalyse • Status-Quo-Bestimmung 	<p>Durchführung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • einer differenzierten Fehlzeitenanalyse (zum Beispiel nach Gesamt, Bereichen, Altersgruppen, bezahlt/unbezahlt, BEM-Kennzahlen, Pareto-Verteilung, Bradford-Faktor sowie einer Medianberechnung der Krankenstände) • einer Altersstrukturanalyse <p>Prüfung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • von durchgeführten Mitarbeiterbefragungen (zum Beispiel zur Unternehmenskultur, Gesundheit, Kommunikation) • von Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung (zum Beispiel zu den körperlichen und psychischen Belastungen) • von Gesundheitsberichten der Krankenkassen zu Fehlzeiten
2	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisgewinn • Maßnahmenfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung der Analysen in Schritt 1 und Identifizierung von Auffälligkeiten • Bewertung der Auffälligkeiten im Hinblick auf mögliche Handlungsbedarfe (zum Beispiel in Bezug auf Zielgruppen, einzelne Personen oder betriebliche Rahmenbedingungen) • Bewertung der Potenziale für Outcome (Gesundheitswirkung) und Impact (ökonomischer Nutzen für die Organisation) • Treffen einer Entscheidung hinsichtlich Maßnahmenumsetzungen
3	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Maßnahmen mit Fokus Reduzierung Fehlzeiten 	<p>Beispiele für Maßnahmen in den Clustern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung und Unternehmenskultur: Transformationale Führung • Partizipativer Führungsstil; Unternehmenskultur > Werte und Vision definieren, Anerkennung, Wertschätzung und Diversität fördern; zudem Herstellen einer organisationalen Gesundheit • BEM: konsequente Umsetzung gemäß Gesetz; Prüfung Optimierungsbedarf in der Fallbetreuung und dem Finden von geeigneten Maßnahmen; Optimierung der Information/Kommunikation zu BEM zur Erhöhung der Teilnahmequote; Qualifizierung der Fallbetreuer • Arbeitsgestaltung: Schaffung nicht nur sicherer, sondern auch gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen; Einbezug der Mitarbeitenden, zum Beispiel durch Abfragen oder Workshops • Individualmaßnahmen: spezifische Maßnahmen für einzelne Mitarbeitende mit gesundheitlichen Problemen (Sekundär-/Tertiärprävention) im Vorfeld von BEM

Maßnahmen in den Bereichen Führung, Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung sind besonders effektiv.

ligen Altersgruppen. Betrachtet man die Gesundheitsberichte der Krankenkassen, so zeigt sich überwiegend ein Anstieg der Fehlzeiten ab 40 Jahren bis zum Renteneintritt. Sollte dies auch in einem Unternehmen der Fall sein, ließe sich hier eine Zielgruppe für Maßnahmen identifizieren.

Neben der differenzierten Analyse des Krankenstands empfiehlt es sich, bereits durchgeführte Mitarbeiterbefragungen auf Auffälligkeiten hinsichtlich negativer Bewertungen zu untersuchen. Diese lassen Rückschlüsse auf Problemlagen zu, die sich auch auf den Krankenstand auswirken können.

Eine weitere Quelle für die Entstehung von Fehlzeiten sind die Arbeitsbedingungen, die durch die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz erfasst und bewertet werden. Ein Blick in diese Beurteilungen gibt weitere Ansatzpunkte im Hinblick auf körperliche und psychische Belastungen.

Zweiter Schritt – Erkenntnisgewinn und Maßnahmenfindung

Mithilfe von Schritt eins können Auffälligkeiten im Betrieb hinsichtlich des Krankenstands identifiziert werden. Diese ermöglichen eine Clusterbildung in Bezug auf Personengruppen mit vergleichbarer Problemlage hinsichtlich der Anzahl und Verteilung der Fehlzeiten. Hinzu kommt die Zuordnung zu Arbeitsbereichen, in denen sich aufgrund der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung Belastungen abzeichnen, die zu einem Gesundheitsrisiko für die Beschäftigten werden können.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus der Praxis: In einem Unternehmen mit einem durchschnittlichen Krankenstand von 7,4 Prozent zeigt sich ein besonders hoher Krankenstand von 10,3 Prozent in einem speziellen Arbeitsbereich der Produktion mit Schichtarbeit inklusive Nachtschichten. Die nähere Analyse zeigt weiter hohe körperliche Anforderungen, zudem ungünstige ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und ein Durchschnittsalter in diesem Bereich von 48,3 Jahren (zum Vergleich: der Bundesdurchschnitt liegt bei ca. 44,7 Jahren). Ansatzpunkt für erste Maßnahmen hier könnte ein Gesundheitszirkel (Workshop) mit den Beschäftigten dieses Arbeitsbereichs sein, der sich mit den Problemen der Arbeitstätigkeit und -gestaltung auseinandersetzt und Lösungsansätze sowohl für den Arbeitsbereich als auch die Beschäftigten selbst erarbeitet.


Dritter Schritt – Umsetzung der Maßnahmen

Ausgehend von diesem Praxisbeispiel gilt es nun, die erforderlichen Maßnahmen gezielt zu planen und umzusetzen. Zur Auswahl der richtigen Ansätze hilft, deren Eignung zur Reduzierung von Fehlzeiten systematisch zu bewerten. Die Studienlage zeigt, dass insbesondere die Bereiche Führung, die Entwicklung der Unternehmenskultur, die Arbeitsgestaltung und spezifische Maßnahmen für einzelne Beschäftigte – oder auch für Mitarbeitende mit ähnlichen gesundheitlichen Herausforderungen – als besonders effektiv gelten. Besondere Bedeutung kommt hier der transformationalen Führung zu, bei der Führungskräfte ihre Mitarbeitenden inspirieren, motivieren und individuell fördern. Dabei schaffen sie ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Werten und regen dazu an, über rein kurzfristige Interessen hinauszudenken, was nicht nur das Engagement stärkt, sondern auch die Bereitschaft erhöht, Veränderungen aktiv mitzutragen. Wie mehrere Studien belegen, hat dieser Führungsstil positive Auswirkung auf die Mitarbeitergesundheit, beispielsweise zeigen sich weniger depressive Symptome und Burnout-Indikatoren und auch das arbeitsbezogene Stresserleben sinkt. Weitere Studien belegen den Einfluss transformationaler Führung auf die Erhöhung des subjektiven Wohlbefindens und einen positiven Zusammenhang zu unterschiedlichen Gesundheitsvariablen. Destruktive Führung dagegen zeigt negative Effekte. Insgesamt macht das deutlich, dass Führungskräfte einen hohen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben und demnach auch auf das Fehlzeitenverhalten – positiv wie negativ. ■■■

Hinweis: Die Quellenangaben und weitere Informationen zu den im Text erwähnten Studien finden Sie online unter:
<https://my.hidrive.com/share/luhh368krc>



OLIVER WALLE ist Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) und der BSA-Akademie, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) und geschäftsführender Gesellschafter der Health 4 Business GmbH.



„Sinkt die
emotionale
Bindung,
steigen die
Fehlzeiten“

Generation Schneeflocke, überempfindlich, wenig belastbar – ein großer Teil der Fehlzeiten wird jungen Beschäftigten angelastet. Eine Psychologin erklärt, was dahintersteckt und wie eine gesündere Arbeitswelt entsteht.

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: Die Fehlzeiten in Deutschland sind auf einem nicht mehr tragbaren Niveau. Abseits von statistischen Feinheiten – was sind die tatsächlichen Gründe, warum so viele Beschäftigte in Deutschland immer öfter krank sind oder sich zumindest nicht arbeitsfähig fühlen?

Eva Elisa Schneider: Man wird das nicht auf ein oder zwei Gründe allein runterbrechen können. Arbeitsfähigkeit ist ein sehr komplexes System, bei dem viele Faktoren zusammenspielen. Eine Sache, die durchaus eine Rolle spielt, ist, dass generell die Zufriedenheit und vor allen Dingen auch die emotionale Bindung an den Arbeitgeber sinkt. Auch das hat wieder verschiedene Gründe, das kann an mangelnder Anerkennung liegen, egal ob diese jetzt finanzieller oder anderer Art ist. Möglich ist auch, dass die Arbeit zu wenig Gestaltungsspielraum zulässt, sodass auch nicht genügend auf die Gesundheit geschaut wird. All das vermittelt dem Beschäftigten das Gefühl: „Ich zähle hier ja gar nicht, ich bin dem Arbeitgeber egal“. Sind die wichtigsten Grundbedürfnisse des Beschäftigten wie Autonomie, Kontrolle, Einflussnahme und Freude am eigenen Tun nicht erfüllt, sinkt die emotionale Bindung. Und das korrespondiert auf jeden Fall mit höheren Fehlzeiten.

Du hast schon darauf hingewiesen, dass viele Faktoren zusammenspielen – was trägt noch zur aktuell hohen Krankheitsquote in Deutschland bei?

Zur Erklärung des Anstiegs muss man auch etwas genauer hinschauen, welche Arten von Krankheiten eigentlich gestiegen sind. Der neue DAK Fehlzeiten Report zeigt, dass die Atemwegserkrankungen deutlich angestiegen sind, was sicherlich auch mit dem Infektionsgeschehen der letzten Jahre zu tun hat. Die durch Covid verzögerte Immunität wird aktuell ja erst wieder aufgebaut. Und ein weiterer Grund ist, dass einfach die psychischen

Belastungen sehr stark angestiegen sind – sie haben sich in den vergangenen Jahren um fast 50 Prozent erhöht. Und psychische Erkrankungen verursachen die längsten Abwesenheiten unter allen Erkrankungsformen.

Wie erklärt sich der Anstieg der psychischen Beschwerden?

Nun, wir stehen vor sehr hohe Anforderungen. Wir haben eine sehr starke Verdichtung von Arbeit, gleichzeitig werden die zeitlichen, finanziellen, personellen Ressourcen knapper. Dazu habe ich neulich einen ganz spannenden Begriff gehört: Survivor Sickness. Das ist ein Phänomen, bei dem Menschen nach großen Umwälzungen erschöpfter, ängstlicher, vielleicht auch unzufriedener werden. Wer nach einer Entlassungswelle oder Transformation einer der wenigen zu sein scheint, der quasi „überlebt“ hat, also diese Veränderung durchgestanden hat, während viele andere das Unternehmen verlassen mussten, leidet häufig darunter, dass alte Beziehungen gekappt sind, Vertrautes aufgelöst und alles neu sortiert wird. Auch hier gibt es die Hypothese, dass sich Survivor Sickness in den erhöhten Arbeitsunfähigkeitstagen widerspiegelt.

Dazu gehört sicherlich auch, dass Belastungen unterschiedlich wahrgenommen werden. Was ist hier mit den jungen Menschen, die gerade erst ins Berufsleben eingestiegen sind. Ihnen wird häufig vorgeworfen, sie seien viel zu wenig belastbar.

Ja, diese Vorwürfe gibt es häufig. Sie werden auch als Generation Schneeflocke bezeichnet, also als eine Generation, die beim kleinsten Problem sofort anfängt zu schmelzen. Ich halte das tatsächlich für Quatsch. Man muss auch die enorme Belastung dieser Generation berücksichtigen: Es ist die erste Generation, die unlösbaren Problemen und den unumkehrbaren großen Kri-

sen der Welt tatsächlich langfristig ausgesetzt ist. Die Klimakrise ist das große Stichwort an dieser Stelle. Das sind Herausforderungen, die vorherige Generationen nicht kannten, wenn die aktuell junge Generation mit den Konsequenzen konfrontiert ist, sind die älteren Generationen längst ausgeschieden.

Aber rechtfertigt das dann tatsächlich höhere Fehlzeiten und mehr Ausfall?

Es ist ein weitverbreitetes Missverständnis, dass jüngere Menschen mehr Fehlzeiten haben. Tatsächlich ist es so, dass die Arbeitsunfähigkeitstage der Menschen über 55 Jahren am höchsten sind und am geringsten bei den Menschen zwischen 25 und 30 Jahren. Diese Datenlage finden wir auch bei den psychischen Erkrankungen. Die allermeisten Krankschreibungen wegen Burnout betreffen 60- bis 64-Jährige, sie sind exakt doppelt so hoch wie bei der Gruppe mit den niedrigsten Burnout-Fällen, nämlich den 20- bis 40-Jährigen. Also auch die Krankenkostenlage verschärft sich mit zunehmendem Alter.

Ein anderer Vorwurf, der die jüngere Generation trifft, ist, dass in ihrer Generation häufig blaugemacht wird. Das wurde im Herbst auch in der politischen Diskussion postuliert.

Ich sehe da keine Trends in bestimmten Generationen oder Personengruppen, Blaumacher gibt es immer, völlig unabhängig vom Alter. Auf diese sollten wir uns aber nicht zu stark fokussieren, denn wir werden immer Blaumacher haben. Das war doch schon früher in der Schule so. Wir sollten unsere Aufmerksamkeit viel eher auf die anderen Gruppen richten: die große Mehrheit, die fehlt, weil sie tatsächlich krank ist und die Menschen, die bei der Arbeit sind, obwohl sie krank sind. Letztere sind ein

„Blaumacher wird es immer geben. Doch wir sollten den Fokus auf andere Gruppen richten, denn Präsentismus verursacht viel höhere Kosten als Fehlzeiten.“

Dr. Eva Elisa Schneider, Psychologin und Psychotherapeutin, ist Expertin für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz. Ihr Buch „Mental Health matters“ ist im Oktober 2024 bei Haufe erschienen.



viel größeres Problem. Verschiedene Untersuchungen zeigen inzwischen, dass Präsentismus uns oft in der Produktivitätseinbuße noch mehr kostet als Absentismus.

Wer als Virenschleuder am Fließband sitzt, wird die Fehlzeiten im Unternehmen auf Dauer weiter erhöhen, das leuchtet ein. Du sprichst aber noch eine andere Problemgruppe im Präsentismus an, nämlich die Beschäftigten, die die eigene Fürsorge außer Acht lassen – also Beschwerden verschleppen oder Symptome ignorieren, bis sich die Krankheiten in vollem Ausmaß manifestieren?

Genau. Was ich immer sehr spannend finde an dieser ganzen Arbeitsunfähigkeitsdebatte ist, dass es eigentlich sehr merkwürdig ist, dass Menschen zur Arbeit gehen, obwohl sie krank sind. Aufgrund der Lohnfortzahlung müssten sie ja keine finanziellen Nachteile befürchten, wenn sie zuhause bleiben. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass Arbeit für die Menschen weitaus mehr ist als einfach nur Zeit gegen Geld oder Leistung gegen Geld. Es ist für viele Beschäftigte ein sozialer Ort, an dem ihre Anwesenheit oder ihr Fehlen auch mit persönlichen Motiven verknüpft ist, der Erwartungshaltung der Kollegen oder auch der Sinnsuche.

Das klingt ja per se nicht schlecht. Was läuft denn dann so falsch?

Das System ist in vielen Unternehmen zu sehr auf Kante genäht. Sobald es einen Ausfall gibt, brechen gefühlt ganze Teams oder ganze Projekte zusammen. Dabei wissen wir ja, dass es immer wieder Fehlzeiten geben wird, gleichgültig, ob das jetzt Krankheiten, Elternzeiten oder andere Gründe sind. Vorausschauend brauchen wir also eine Strategie im Projektmanagement, aber auch bei der Team- und Aufgabenplanung, die sicherstellt, dass nicht alles beim kleinsten Windstoß wie ein Kartenhaus in sich zusammenbricht, sondern so weit gestreckt ist, dass man auch kleinere Ausfälle mitplanen kann, ohne dass die Verbleibenden zusätzlich zu sehr belastet werden. Dann muss auch niemand in Präsentismus verfallen, um Unterbesetzungen an anderen Stellen auszugleichen. Um das zu erreichen, muss man allerdings in Faktoren investieren, die präventiv wirken. Das Thema der emotionalen Bindung habe ich schon angesprochen. Unternehmen müssen hier die Mitarbeitendenperspektive wahrnehmen: Beschäftigte wollen sich wohlfühlen, sie brauchen Teams und Führungskräfte, mit denen sie gerne arbeiten. Unternehmen, die insoweit die Gesundheit und das psychische Wohlergehen der Beschäftigten im Blick haben oder fördern, sind hier auf jeden Fall im Vorteil.

Dazu gehört auch eine gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung.

Das ist ein weiterer, wichtiger Punkt. Viele Beschäftigte wissen gar nicht, dass sie mit bestimmten Krankheiten, auch beispielsweise psychischen Erkrankungen, ein Anrecht auf einen erkrankungsgerecht gestalteten Arbeitsplatz haben. So kann beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter, der an Depressionen leidet, seinen Arbeitgeber bitten, spezifisch für ihn belastende Umstände zu ändern, ihn beispielsweise kurzfristig aus dem Kundenkontakt zu nehmen oder von einem Großraumbüro eher in ein kleineres Büro zu ziehen. Dafür müssen die Beschäftigten aber ihre Belastungen von selbst offenlegen, meiner Beobachtung nach tun das die meisten Arbeitnehmenden und Arbeitgeber tatsächlich noch nicht in vollem Ausmaß.

Lass uns noch über strukturelle Veränderungen zur Senkung der Fehlzeiten sprechen – auch die Frage, ob unser System der Lohnfortzahlung ab dem ersten Krankheitstag Beschäftigte dazu verleitet, sich zu schnell krankzumelden, steht im Raum.

Karenztage oder die Idee, unsere bisherigen Regelungen zur Lohnfortzahlung zu kippen, halte ich für indiskutabel. Wir haben in Deutschland ein Sozialsystem und wir benötigen das auch für den ganz großen Teil der Beschäftigten. Ich sehe ganz andere systemische Probleme, die bei uns zu höheren Fehlzeiten führen: Kaum jemand, der für einen bestimmten Zeitraum krankgeschrieben ist, kehrt vor Ablauf dieses Zeitraums zur Arbeit zurück, auch wenn es ihm vielleicht schon längst wieder gut geht. Es gibt wenig Anreize dafür, sich so zu verhalten – das könnte einer der Gründe sein, warum wir relativ lange Ausfallzeiten haben.

Ein weiterer Vorschlag wäre, Krankschreibungen ab dem ersten Tag zu verlangen.

Halte ich auch als Lösungsansatz für verfehlt, weil es unnötigen administrativen Aufwand bringen würde. Gerade bei Bagatellerkrankungen wie Erkältungen, die häufig einfach drei Tage zum Auskurieren benötigen, würde eine solche Formalie Ressourcen verschwenden, die wir in der Gesundheitsversorgung an anderer Stelle dringend brauchen können.

Wie beurteilst du in diesem Zusammenhang die Einführung der telefonischen Krankschreibung?

Die telefonische Krankschreibung für ganz bestimmte Erkrankungen halte ich für eine sehr gute Idee, zum einen, weil es die Ansteckungsgefahr mindert, zum anderen, weil das einfach den administrativen Aufwand verschlankt. Bisher gibt es keine Hinweise auf Missbrauch der telefonischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Solange sich hier keine Belege verdichten sollten, ist das eine absolut sinnvolle Alternative.

Könnten Teilzeitkrankschreibungen auch etwas zur Senkung der Fehlzeitenquote beitragen?

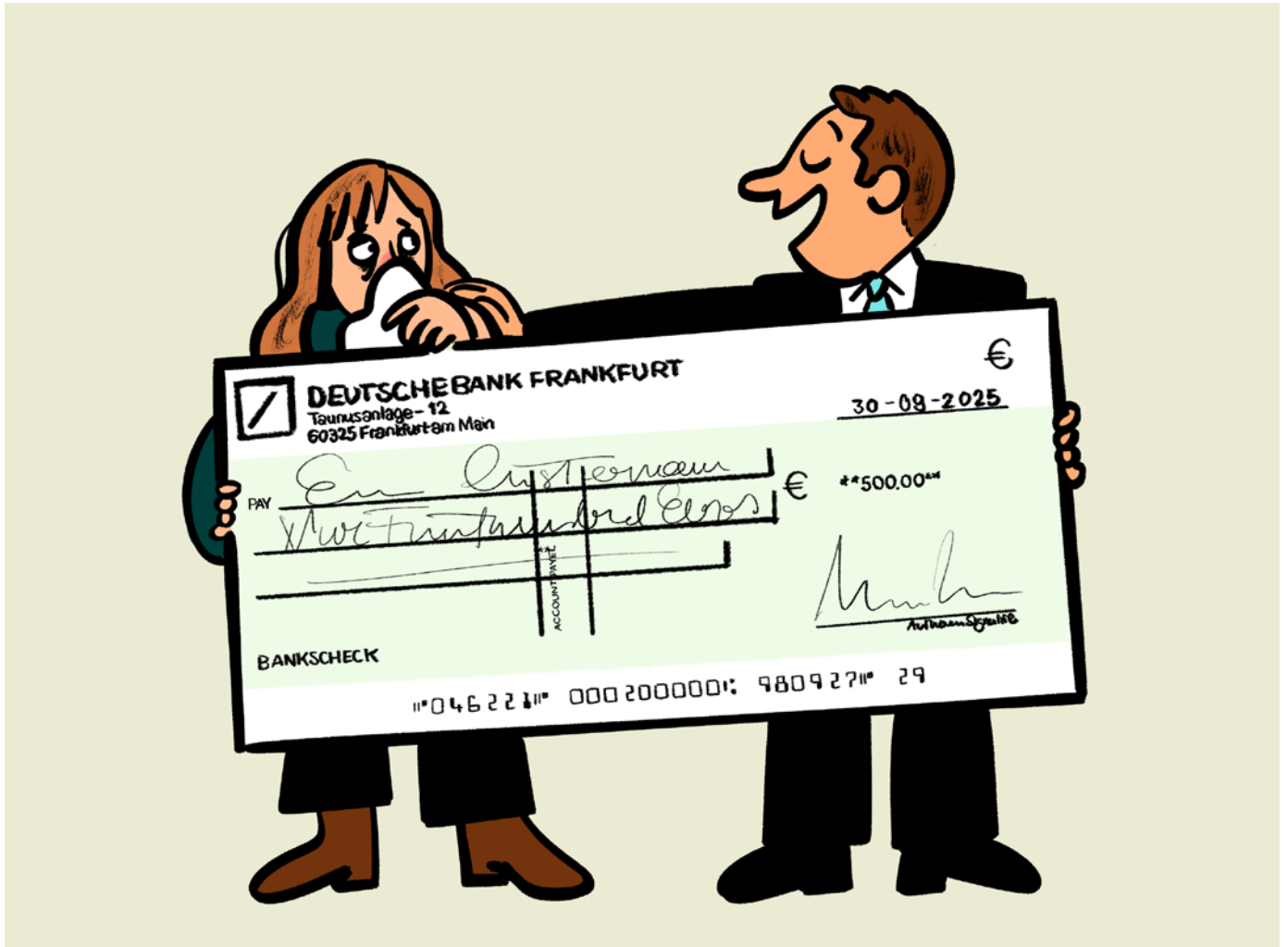
Teilzeitkrankschreibungen, eine Idee, die jetzt ja auch Ärztepräsident Klaus Reinhardt nochmal in den Ring geworfen hat, sollte man zur Senkung von Fehlzeiten ernsthaft diskutieren. In anderen Ländern hat sich das schon als sehr praktikabel erwiesen. Wichtig ist dabei natürlich, dass das Wohl der Patienten immer im Vordergrund steht. Es gibt einzelne Erkrankungen und Situationen, da kann es durchaus sinnvoll sein, weniger oder flexibler zu arbeiten, statt komplett auszufallen. Bei bestimmten körperlichen Beschwerden können aktive Übungen oder Besuche beim Physiotherapeuten viel zur Genesung beitragen, diese liegen aber meist in der Arbeitszeit. In genau solchen Fällen wäre eine Teilzeitoption eine gute Lösung. Auch bei Depressionen kann die teilweise Begrenzung der Fehlzeiten im Einzelfall extrem hilfreich sein, eine Tagesstruktur und auch eine gewisse Einbindung in einen regulären Arbeitsalltag zu bekommen. Es gibt viele Fälle, in denen in kompletter Ausfall nicht sein muss, Vollzeit hingegen überfordern könnte. Genau dann kann es sehr sinnvoll sein, tatsächlich schrittweise zu gucken, wie viel Workload zumutbar ist – immer mit Blick auf die Gesundheit der Person. ■■■

Die Grenzen von Anwesenheitsprämien

Mehrere Unternehmen haben im vergangenen Jahr versucht, ihre Mitarbeitenden über Anwesenheitsboni zu weniger Fehlzeiten zu bringen. Doch Praxisexperimente zeigen, dass der Motivationseffekt solcher Prämien begrenzt ist – und sich auch ins Gegenteil verkehren kann, wenn vorab nicht sorgfältig evaluiert wurde.

● Der Krankenstand in Unternehmen ist ein zentrales Thema der letzten Monate. Einer der Diskussionspunkte im vergangenen Sommer war ein Tesla-Werk in Deutschland, dessen Führungspersonen krankgemeldete Mitarbeitende zu Hause kontrollierten, um festzustellen, ob sie blaumachen. Dies brachte ein ebenfalls bei Tesla eingesetztes weiteres Instrument zur Fehlzeitenreduzierung erneut ins Gespräch: den Anwesenheitsbonus – ein finanzieller Anreiz für die regelmäßige Anwesenheit von Mitarbeitenden. Angeregt durch die Berichterstattung über den Bonus bei Tesla sind auch weitere, weniger prominente Unternehmen aufgefallen, die entweder ähnliche Anwesenheitsboni nutzen oder ihren jährlichen Bonus kürzen, wenn vermehrt Krankheitstage anfallen.

Doch warum setzen Unternehmen solche Maßnahmen ein? Grundsätzlich verständlich: Fehlzeiten der Mitarbeitenden bringen erhebliche Kosten für ein Unternehmen mit sich. Dies wird besonders deutlich, wenn beispielsweise Schichtpläne bestehen und andere Mitarbeitende aushelfen müssen. Kritisch wird es umso mehr dann, wenn keine tatsächliche Krankheit der Abwesenheit zugrunde liegt – und genau hier soll der Anwesenheitsbonus ansetzen. Allerdings birgt ein solcher Bonus auch Risiken, da er möglicherweise dazu führt, dass Mitarbeitende krank zur Arbeit erscheinen. Dies ist sowohl ethisch inakzeptabel als auch aus unternehmerischer Sicht kontraproduktiv, da Präsentismus häufig



Durch den Bonus
fühlten sich viele
Azubis weniger
verpflichtet,
zuverlässig zur
Arbeit zu kommen.
Zuhause bleiben
schien akzeptiert.

noch größere Kosten verursacht als Absentismus: Mitarbeitende stecken sich gegenseitig an und Krankheiten werden verschleppt.

Eine von mir und meinen Kollegen Dirk Sliwka und Jakob Alfitian kürzlich durchgeführte Studie legt nahe, dass Anwesenheitsboni oft nicht einmal den gewünschten Effekt haben. Doch wie lässt sich die Wirksamkeit solcher Maßnahmen herausfinden? Und was gibt es für Alternativen, um möglichem „Blaumachen“ entgegenzuwirken?

Das Experiment: Anwesenheitsboni zur Fehlzeitenreduzierung

Im Jahr 2016 kontaktierte uns der Personalleiter eines deutschen Einzelhandelsunternehmens mit ähnlichen Sorgen über hohe Fehlzeiten in seinen Supermärkten. Besonders groß waren seine Bedenken bezüglich der hohen Fehlzeitenquote unter seinen Auszubildenden. Gerade bei den hohen Fehlzeiten an Samstagen und Montagen sprach einiges dafür, dass sie sich nicht alleine Krankheiten zuordnen lassen. Wie der Personalleiter erklärte, war in einem anderen Bereich desselben Unternehmens im Jahr zuvor ein Anwesenheitsbonus implementiert worden, welcher im Vorher-Nachher-Vergleich zu wirken schien und sein Interesse erregt hatte.

Da bei Vorher-Nachher-Vergleichen immer auch andere Faktoren die Ergebnisse beeinflussen können, wollte der Personalleiter sichergehen: In Zusammenarbeit mit uns hat er ein sogenanntes Feldexperiment entworfen, das geeignet ist, den kausalen Effekt eines Anwesenheitsbonus genau zu identifizieren. In 232 Supermärkten wurde ein Anwesenheitsbonus für Azubis getestet. Dazu wurden zunächst die Filialen zufällig in drei Gruppen eingeteilt:

- eine Kontrollgruppe,
- eine Gruppe mit einem finanziellen Bonus für regelmäßige Anwesenheit,
- eine Gruppe, in der zusätzliche Urlaubstage bei regelmäßiger Anwesenheit vergeben wurden.

Für jeden Monat voller Anwesenheit erhielten die Auszubildenden einen Punkt, den sie am Jahresende in Geld oder Urlaub eintauschen konnten. Wichtig war, dass die Auszubildenden weder von den anderen Gruppen noch von der Beteiligung von uns Wissenschaftlern wussten, wodurch ein natürliches Umfeld beibehalten wurde. Die einzige Veränderung war der Anwesenheitsbonus und durch die parallellaufende, zufällig zugewiesene Kontrollgruppe ohne jeden Bonus konnte für jegliche weitere externe Effekte zuverlässig kontrolliert werden. Das Ergebnis:

- Keiner der Boni reduzierte die Fehlzeiten.
- Tatsächlich stiegen die Fehlzeiten in der Gruppe mit finanziellem Bonus im Vergleich zur Kontrollgruppe sogar um durchschnittlich fünf Tage pro Jahr.

Eine Umfrage unter den Auszubildenden zeigte, dass der Bonus ihre Einstellung zur Anwesenheit beeinflusst hatte. Viele fühlten sich weniger verpflichtet, an Arbeitstagen zu erscheinen, wenn sie sich nicht krank fühlten und hatten ein weniger schlechtes Gewissen bezüglich Fehlzeiten. Der Bonus hatte das Signal gesendet, dass perfekte Anwesenheit nicht als „normal“ gilt – mit der Konsequenz, dass das Zuhausebleiben akzeptiert schien. Dieser Fall zeigt, welche starke Signalwirkung von Anreizstrukturen ausgeht und wie wichtig saubere, experimentelle Evaluationen zur Ermittlung kausaler Effekte sind.

Die Bedeutung experimenteller Evaluationen

Experimentelles Vorgehen ist in der medizinischen Forschung üblich, bleibt jedoch in organisationalen Kontexten, besonders bei Personalmaßnahmen, oft noch ungenutzt. Zwar erfordert ein Experiment die zufällige Zuweisung von Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Bedingungen und somit kurzfristige Ungleichbehandlung – allerdings können langfristige Fehlentscheidungen durch ein solches Vorgehen vermieden werden. Sowohl Organisationen als auch Beschäftigte tragen potenziell negative



PROF. DR. TIMO VOGELSANG ist Associate Professor für Managerial Accounting an der Frankfurt School of Finance and Management.

Folgen, die ohne Experimente oft schwer zu erkennen sind und den Erfolg der Organisation wie auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigen können.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen verschiedener Branchen zeigt, dass Experimente oft leichter durchführbar sind als gedacht. Das Herzstück eines Experiments ist die zufällige Zuweisung in eine Kontrollgruppe (ohne Intervention) und eine Treatmentgruppe (mit Intervention). Weitere essenzielle Elemente umfassen eine ausreichend große Zahl unabhängiger Beobachtungen sowie eine klare Kommunikation und die Trennung der Gruppen.

Unabhängige Beobachtungen

Eine ausreichende Anzahl unabhängiger Beobachtungen ist entscheidend. Zur exakten Bestimmung der erforderlichen Stichprobengröße gibt es statistische Verfahren; jedoch sollte die Mindestgröße bei etwa 30 Beobachtungen pro Kontroll- und Treatmentgruppe liegen. Unabhängigkeit der Beobachtungen bedeutet in diesem Kontext auch, dass die höchste gemeinsame Verbindungsebene der Teilnehmenden berücksichtigt wird. Wenn die Gruppenzuweisung für jeden einzelnen Mitarbeitenden zufällig erfolgt, gelten die Mitarbeitenden als unabhängige Beobachtungen. Erfolgt die Zuweisung hingegen zum Beispiel pro Abteilung, dann gelten die Abteilungen als unabhängige Einheiten.

Kommunikation und Trennung der Gruppen

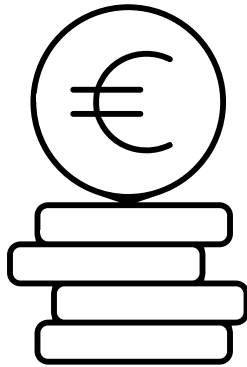
Eine sorgfältige Kommunikation ist essenziell. Die Kontroll- und Treatmentgruppen sollten – soweit möglich – nicht voneinander wissen oder nur das Minimum an Informationen erhalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass auch die Kontrollgruppe ihr Verhalten anpasst. Da dies eine besondere Herausforderung ist, kann es hilfreich sein, der Kontrollgruppe eine spätere Teilnahme in Aussicht zu stellen, sofern dies das Verhalten nicht unterschiedlich beeinflusst. Um Verhaltensänderungen zu vermeiden, sollten die Mitarbeitenden zudem nicht wissen, dass es sich um ein Experiment handelt und dass eine Kooperation mit Wissenschaftlern besteht. Die Kommunikation der Intervention sollte erst kurz vor dem tatsächlichen Start der Maßnahme erfolgen.

Konsistenz der Rahmenbedingungen

Während des Experiments sollten alle Gruppen in allen Aspekten – außer der getesteten Intervention – wie gewohnt behandelt werden. Rahmenbedingungen und sonstige Veränderungen sollten für alle Gruppen gleich sein, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Die zufällige Zuweisung und die Konsistenz in allen Bedingungen außer der spezifischen Intervention sind, wie beschrieben, grundlegende Anforderungen. Besonders in größeren Unternehmen lässt sich dies oft gut umsetzen. Wenn finanzielle Leistungskennzahlen verfügbar sind, erlauben Experimente auch eine eindeutige Kosten-Nutzen-Evaluierung. Ebenfalls sind einfache Online-Umfragen ein kostengünstiges und schnell umsetzbares Mittel, um den Einfluss einer Maßnahme auf Motivation, Wohlbefinden und organisationales Verhalten zu bewerten.

Die Kooperation mit Wissenschaftlern ist in solchen Projekten sehr wertvoll. Wissenschaftler können als neutrale Drittpartei fungieren und Mitarbeitenden Anonymität in Bezug auf die erhobenen Daten gewähren, was in Gesprächen mit Interessenvertretern von Bedeutung sein kann. Zudem unter-

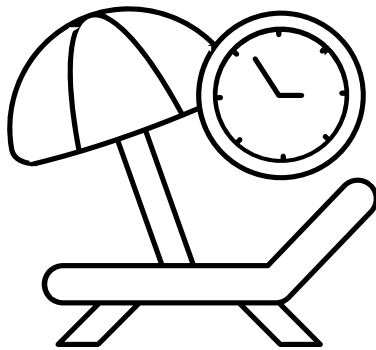


Anwesenheitsbonus in Form von Geld:

+4,8 Fehltage

im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne Boni

Quelle: Alfitian/Sliwka/Vogelsang 2024



Anwesenheitsbonus in Form von Freizeit:

+1 Fehltag

im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne Boni

Quelle: Alfitian/Sliwka/Vogelsang 2024

stützen Wissenschaftler bei der wissenschaftlichen Gestaltung und Analyse des Experiments, sodass das Unternehmen am Ende verlässliche Aussagen über den kausalen Effekt der Intervention treffen kann.

Weitere Instrumente gegen hohe Fehlzeiten

Die Ergebnisse zum Anwesenheitsbonus mindern die Herausforderungen durch hohe Fehlzeiten nicht. Welche Maßnahmen könnten hier möglicherweise wirksamer sein? Gute kausale Evidenz zu alternativen Instrumenten ist (noch) rar, jedoch gibt es potenziell vielversprechende Ansätze, die evaluiert werden sollten.

Mitteilung über Fehlzeiten anderer

Die Mitteilung der Fehlzeiten anderer Mitarbeitenden könnte eine Anpassung des Verhaltens bewirken. Fehlzeitenreiche Mitarbeitende erkennen so, dass andere Mitarbeitende im gleichen Unternehmen weniger fehlen und könnten motiviert sein, ihre Abwesenheiten zu reduzieren. Ein ähnlicher Ansatz hat laut einigen Studien bereits während der Hochphasen der Coronapandemie zu einer höheren Impfbereitschaft geführt.

Regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten

Ein Austausch mit der Führungskraft könnte helfen, Unzufriedenheit früh zu erkennen und so mögliche Ursachen für Abwesenheiten rechtzeitig zu beseitigen. Studien zur Mitarbeitermotivation zeigen beispielsweise, dass Feedbackgespräche die Produktivität der Mitarbeitenden signifikant steigern können.

Flexible Krankmeldung

Eine längere Frist für die Vorlage eines Attests beim Arbeitgeber könnte Mitarbeitende motivieren, weniger unberechtigt zu Hause zu bleiben, da der Vertrauensvorschuss reziprokes Verhalten fördern kann. Empirische Studien zeigen solche Effekte von Vertrauen relativ gut. Gleichzeitig könnte das „Aussitzen“ der Attestzeit verringert werden. Eine längere Frist würde die Anzahl der eingereichten Atteste verringern und somit auch verhindern, dass Mitarbeitende das längere Gültigkeitsdatum eines Attestes als Rechtfertigung nutzen können, länger zu Hause zu bleiben, obwohl sie bereits gesund sind. In Ländern wie Schweden und Großbritannien muss ein Attest beispielsweise erst ab dem achten Krankheitstag vorgelegt werden.

Die saubere Evaluierung solcher Maßnahmen ist jedoch essenziell. Der Anwesenheitsbonus zeigt, dass eine empirische Grundlage unerlässlich ist, um ungewollte Nebenwirkungen zu vermeiden.

Schlussbetrachtung

Abwesenheiten von Mitarbeitenden sind ein vielschichtiges Thema. Nicht immer liegt eine tatsächliche Krankheit zugrunde, und einfache Antworten auf hohe Fehlzeiten gibt es nicht. Dieser Beitrag zeigt, dass vor allem eine sorgfältige Evaluation personalökonomischer Maßnahmen entscheidend ist, um Fehlzeiten gezielt und nachhaltig zu verringern. Denn was tatsächlich hilft, wissen wir noch nicht mit Sicherheit. Regelmäßige Evaluationen verbessern jedoch nicht nur die Effizienz der Organisation, sondern stärken auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in faire und fundierte Entscheidungen. ■■■

Motivieren, appellieren, sanktionieren

Kein Unternehmen sollte und muss tatenlos zuschauen, wenn der Krankenstand immer höher wird. Es gibt Mittel und Wege, gegenzusteuern und dem Problem hoher Fehlzeiten effektiv zu begegnen. Wer nicht warten möchte, bis die Politik vielleicht irgendwann handelt, sollte wissen, welche arbeitsrechtlichen Möglichkeiten er schon heute hat. Ein Überblick.

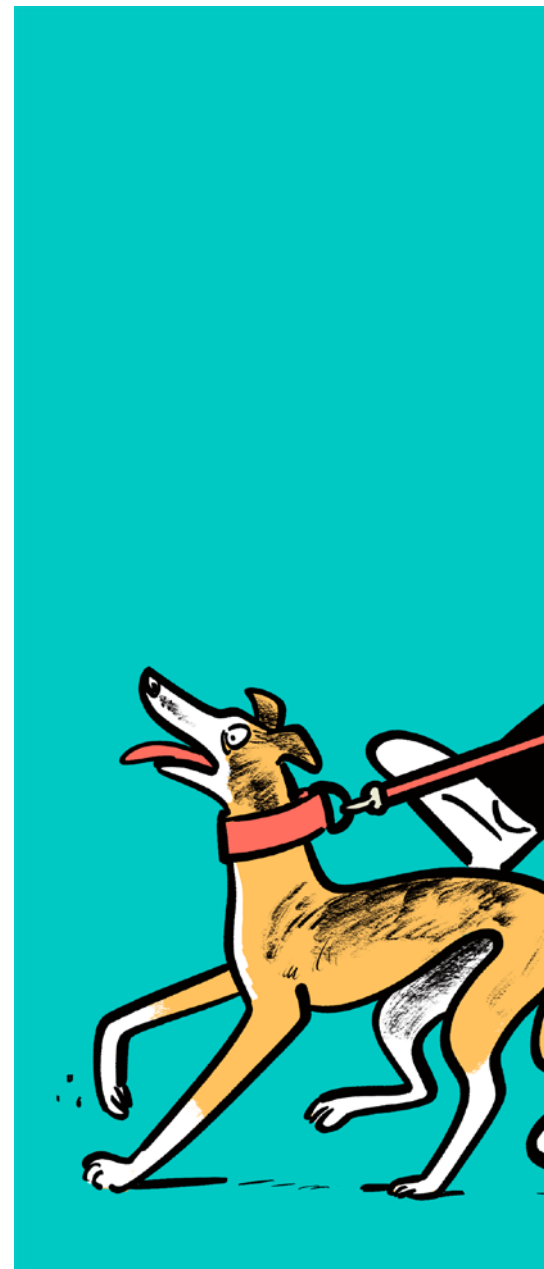
Von Claudia Knuth und Patrick Unger

● Laut dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse wurde der Höchstwert an Krankheitstagen aus dem Jahr 2023 übertroffen: Während Erwerbstätige von Januar bis November 2023 durchschnittlich 17,4 Tage krankgeschrieben waren, waren es im selben Zeitraum 2024 bereits 17,7 Fehltage. Zum Vergleich: Vor der Coronapandemie waren es im Schnitt noch 14,1 Fehltage. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Laut dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung beruht der Großteil des Anstiegs auf einer besseren Datenerfassung durch die elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU).

Nicht ausgeschlossen ist, dass Arbeitnehmende aufgrund der Coronapandemie vorsichtiger sind und sich bereits bei nur leichten Infektionen krankmelden. Was aus gesundheitspolitischer Sicht begrüßenswert ist, sorgt bei Arbeitgebern vor dem Hintergrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage für Unmut. Nicht nur, dass ihnen hohe Entgeltfortzahlungskosten entstehen, andere Arbeitnehmende müssen die liegen gebliebenen Arbeiten miterledigen, was zu Frust in der Belegschaft führt. Zusätzlich setzen Mitarbeiter, die krankfeiern, Arbeitgeber weiter unter Druck. Arbeitgeber sollten daher möglichst frühzeitig und zielgerichtet handeln.

Ursachenanalyse

Sofern ein hoher Krankenstand in einer Abteilung, im Betrieb oder gar im Gesamtunternehmen auffällt, gilt es zu ergründen, welche Ursachen die vermehrte Abwesenheit hat: Ist das Arbeitsklima in der Abteilung oder dem Betrieb (etwa durch eine autoritäre Führungskraft) schlecht? Besteht eine zu hohe Arbeitsbelastung? Oder sind die Mitarbeiter einfach nicht motiviert? Hilfreich können Kranken- und Rückkehrgespräche sein. Diese können auch außerhalb des nach § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtenden betrieblichen Eingliederungsmanagements (bEM) durchgeführt werden. Der Mitarbeitende ist jedoch nicht dazu verpflichtet, Auskünfte über seine Krankheit zu geben oder gar



seine ärztliche Diagnose offenzulegen, sodass der Arbeitgeber stets auf die Mitwirkung des Mitarbeitenden angewiesen ist.

Praxishinweis: Existiert ein Betriebsrat und erfolgen die Krankengespräche formalisiert, besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, sodass dieser zwingend zu beteiligen ist (LAG München, Beschluss vom 13.2.2014, Az. 3 TaBV 84/13).

Anreiz- und Bonussysteme

Wenn die Ursache des hohen Krankenstands gefunden ist oder zumindest eingegrenzt werden konnte, können weitere, entsprechend angepasste Maßnahmen ergriffen werden. Ist

eine niedrige Motivation der Mitarbeiter Ursache des hohen Krankenstands, können unter Umständen positive Anreize wie Gesundheitsprämien oder Boni sinnvoll sein.

Gesundheitsprämien

Ein Instrument, um den Krankenstand im Unternehmen zu reduzieren, können Gesundheitsprämien sein. Im Gegensatz zu einer Anwesenheitsprämie, bei der die Beschäftigten in der Regel einen bestimmten (stunden-, tage- oder monatsweisen) Zuschlag zu ihrem Arbeitsentgelt für ihre Anwesenheit im Betrieb erhalten, wird durch eine Gesundheitsprämie dem Arbeitnehmenden ein bestimmter Betrag zugesagt, der sich für jeden Tag einer Arbeitsunfähigkeit verringert.



Grundlage für die Kürzungsmöglichkeit ist § 4a EFZG, der zwei Beschränkungen aufstellt: Zum einen muss eine Kürzungsvereinbarung geschlossen werden, bevor die Fehlzeiten entstanden sind; vergangene Fehlzeiten dürfen nicht gekürzt werden. Zum anderen darf pro Krankheitstag maximal ein Viertel des im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfallenden Arbeitsentgelts gekürzt werden.

Praxishinweis: Die maximale Kürzungsmöglichkeit je Krankheitstag berechnet sich dann nach der Formel: Maßgebliches Jahresentgelt / Anzahl der Arbeitstage im Jahr / 4. Verdient ein Arbeitnehmender 60.000 EUR im Jahr und arbeitet er in einer Fünf-Tage-Woche und hat somit 260 Arbeitstage im Jahr, könnte die Gesundheitsprämie pro Krankheitstag um 57,69 EUR gekürzt werden.

Möglich ist auch der umgekehrte Fall einer „Aufbauprämie“: Der Anspruch entsteht erst durch Anwesenheit des Arbeitnehmers und baut sich erst mit den ausbleibenden Fehltagen auf. **Praxishinweis:** Gesundheits- und Aufbauprämien sollten bestenfalls jährlich ausgezahlt werden. Wird die Prämie mehrmals im Jahr ausgezahlt, besteht ein Risiko, dass die Prämie dem laufenden Arbeitsentgelt zuzuordnen ist und nicht nach § 4a EFZG gekürzt werden kann. Je kürzer die Leistungsperioden sind, desto mehr drängt sich der Bezug zum laufenden Arbeitsentgelt auf (LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 26.8.2014, Az. 6 Sa 84/14).

Bonus- und Zielvereinbarungen

Auch die Führungskräfte sollten miteinbezogen werden. Sie sind in der Regel nicht „schuld“ an einem hohen Krankenstand, können aber maßgeblich dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende nicht wegen jeder Kleinigkeit krankmelden und sich am Arbeitsplatz wohlfühlen.

Hierfür kann mit der Führungskraft in einer Zielvereinbarung beispielsweise eine bestimmte Fehlzeitenquote oder eine Reduzierung der Fehlzeitenquote innerhalb der von ihr geführten Abteilung oder des von ihr geführten Teams sowie ein entsprechender Bonus vereinbart werden.

Möglich ist auch ein Teambonus bei reduziertem Krankenstand mit kollektiver Belohnung in Form eines Team-Events oder neuer Beschäftigungsmöglichkeiten während der Pausen oder nach der Arbeitszeit (zum Beispiel ein Tischkicker, eine Tischtennisplatte oder ein Billardtisch).

Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort

Ursache für kurzfristige Arbeitsausfälle können auch private Termine des Arbeitnehmenden sein, die er aufgrund seiner Arbeitszeiten nicht wahrnehmen kann und deshalb eine Krankmeldung für unumgänglich hält. Auch wenn es sich hierbei um Arbeitszeitbetrug handelt, den Arbeitgeber bei begründetem Verdacht im Einzelfall konsequent ahnden sollten, kann solchen Krankmeldungen durch eine flexiblere Arbeitszeit vorgebeugt werden. Hierzu kommt etwa die Einführung von Arbeitszeitkonten in Verbindung mit Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit oder Funktionszeit, bei der nur eine Abteilung (und nicht der einzelne Mitarbeitende) funktionsfähig oder erreichbar sein muss, in Betracht. Flankierend lässt sich Homeoffice oder Mobilarbeit vereinbaren, sodass Mitarbeitende etwa bei leichten Infektionen von zuhause oder während einer Bahnreise arbeiten können.

Praxishinweis: Die Einführung flexibler Arbeitszeiten und von Homeoffice und Mobilarbeit sollte stets mittels einer Richt-

linie oder Betriebsvereinbarung erfolgen, in der weitergehende Regelungen (unter anderem zum Arbeits- und Datenschutz) aufgenommen werden.

Leistungskürzungen

Aufgrund der hohen Anforderungen, denen eine krankheitsbedingte Kündigung unterliegt, kommen neben positiven Anreizen in Form von Prämien und Boni auch niedrigschwellige arbeitsrechtliche Maßnahmen in Betracht.

Kürzung von Sondervergütungen

Neben einer Gesundheitsprämie können auch weitere Sondervergütungen nach § 4a Satz 1 EFZG gekürzt werden, sofern es sich um „Leistungen [handelt], die der Arbeitgeber zusätzlich zum laufenden Arbeitsentgelt erbringt“. Hierzu gehören unter anderem ein Weihnachtsgeld oder Jahresabschlussprämien,

Anhaltspunkte für berechtigte Zweifel

Den Beweiswert der AUB kann der Arbeitgeber nach dem BAG (vom 21.8.2024, 5 AZR) nur erschüttern, wenn er „tatsächliche Umstände darlegt, die Zweifel an der Erkrankung des Arbeitnehmenden ergeben“. Anhaltspunkte hierfür können sein:

- Regelbeispiele des § 275 Abs. 1a SGB V, unter anderem, wenn der Arbeitnehmende auffällig häufig für kurze Dauer oder am Beginn oder am Ende einer Woche krank ist.
- Verstoß der AUB gegen §§ 4, 5 der Arbeitsunfähigkeitsrichtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses, etwa bei - einer rückdatierten AUB (Beispiel: Dem Arbeitnehmenden wird am Mittwoch eine AUB für die gesamte laufende Woche, also von Montag bis Freitag, ausgestellt) oder - einer für mehr als zwei Wochen ausgestellten AUB.
- Zeitlicher Zusammenhang zwischen der AUB und dem Ablauf der Kündigungsfrist. Das ist der Fall, wenn der Arbeitnehmer zu einem Zeitpunkt, zu dem feststeht, dass das Arbeitsverhältnis enden soll, arbeitsunfähig wird und bis zum Ablauf der Kündigungsfrist bleibt (BAG, Urteil vom 18.9.2024, Az. 5 AZR 29/24; Urteil vom 21.8.2024, Az. 5 AZR 248/23). Das gilt ebenso für eine AUB nach der Mitteilung des Arbeitgebers, ein befristetes Arbeitsverhältnis nicht verlängern zu wollen (BAG, Urteil vom 13.12.2023, Az. 5 AZR 137/23).
- Zeitraum der AUB entspricht dem Zeitraum eines zuvor beantragten und nicht gewährten Urlaubs oder liegt unmittelbar vor oder nach einem Urlaub.
- Im Einzelfall auch die Ausübung sportlicher Aktivitäten während der angeblichen Arbeitsunfähigkeit.

nicht aber Provisionen, Erfolgsbeteiligungen oder Boni (LAG Niedersachsen, Urteil vom 17.1.2019, Az. 7 Sa 490/18). Entscheidend ist, dass mit der Sondervergütung nur die Betriebstreue, nicht die Arbeitsleistung des Arbeitnehmenden vergütet wird. Diese Leistungen dürfen bei entsprechender vertraglicher Vereinbarung um bis zu 25 Prozent des im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfallenden Arbeitsentgelts gekürzt werden.

Kürzung übergesetzlicher Urlaubstage

Haben Arbeitgeber und Arbeitnehmende einen über den gesetzlichen Urlaubsanspruch nach § 3 Abs. 1 BUrlG von 20 Werktagen in einer Fünf-Tage-Woche oder von 24 Werktagen in einer Sechs-Tage-Woche hinausgehenden Mehrurlaub vereinbart, kann dieser gekürzt werden (nicht beanstandet durch BAG, Urteil vom 15.10.2013, Az. 9 AZR 374/12).

Nicht abschließend geklärt ist, ob der Mehrurlaub ebenfalls nur nach § 4a EFZG und pro Krankheitstag nur um maximal ein Viertel des im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfallenden Mehrurlaubs gekürzt werden kann. Das LAG Hamburg (Urteil vom 20.6.2023, Az. 4 Sa 3/23) hat dies verneint, weshalb abzuwarten ist, wie das BAG hierüber entscheidet. Nach dem LAG Rheinland-Pfalz (Urteil vom 1.3.2012, Az. 11 Sa 647/11) darf der Mehrurlaub jedenfalls nur nach § 4a EFZG gekürzt werden, wenn der Anspruch mit einem zusätzlichen Urlaubsgeld verknüpft ist.

Eine Kürzung kommt nur für den übergesetzlichen Urlaubsanspruch in Betracht. Der gesetzliche Urlaubsanspruch verfällt nur dann, wenn der Arbeitnehmer seit Beginn des Urlaubsjahres durchgehend für 15 Monate nach dem Ende des Urlaubsjahres, das heißt bis spätestens zum 31. März des übernächsten Jahres, erkrankt ist. Eine entsprechende Kürzungsregelung muss zudem klar und verständlich sein („Transparenzgebot“). Eine Regelung ist intransparent, wenn nicht deutlich wird, ob eine Kürzung auch für Samstage, Sonntage und gesetzliche Feiertage, an denen der Arbeitnehmende erkrankt ist, oder aber nur für Tage, an denen Arbeitspflicht besteht, erfolgt (BAG, Urteil vom 15.10.2013, Az. 9 AZR 374/12).

Frühere Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung und Einstellung der Entgeltfortzahlung

Gemäß § 5 Abs. 1 Satz 2, Abs. 1a EFZG muss der gesetzlich versicherte Arbeitnehmende die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AUB) nur bei einer mehr als drei Tage dauernden Arbeitsunfähigkeit am darauffolgenden Tag ärztlich feststellen lassen. Erkrankt der Arbeitnehmende an einem Montag, muss er die Arbeitsunfähigkeit erst am Donnerstag, also am vierten Kalendertag, feststellen lassen. Fällt der vierte Kalendertag auf einen im Betrieb arbeitsfreien Samstag oder Sonntag, muss die Arbeitsunfähigkeit gar erst am darauffolgenden Montag festgestellt werden. Abweichend von dieser Regelung sieht § 5 Abs. 1 Satz 3, Abs. 1a EFZG vor, dass der Arbeitgeber die Feststellung der AUB bereits ab dem ersten Tag der Arbeitsunfähigkeit verlangen kann. Hiervon sollten Arbeitgeber Gebrauch machen, wenn ein Arbeitnehmender durch wiederholte Kurzerkrankungen (etwa unmittelbar vor oder nach dem Wochenende oder Urlauben) auffällt. Die Aufforderung sollte aus Nachweisgründen schriftlich erfolgen. Wird die Vorlage der AUB ab dem ersten Krankheitstag für alle Arbeitnehmenden und nicht nur im Einzelfall angeordnet, besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Praxishinweis: Kommt der Arbeitnehmende seiner Pflicht, die

Neben positiven Anreizen kommen auch arbeitsrechtliche Maßnahmen in Betracht.

Arbeitsunfähigkeit feststellen zu lassen, nicht oder nicht rechtzeitig nach, kann (und sollte) der Arbeitgeber nach § 7 Abs. 1 Nr. 1 EFZG die Entgeltfortzahlung einstellen.

Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit

Hat der Arbeitgeber Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit, muss er beweisen, dass seine Zweifel berechtigt sind. Der AUB des Arbeitnehmenden kommt dabei grundsätzlich ein hoher Beweiswert zu. Den Beweiswert der AUB zu erschüttern, galt lange Zeit als nahezu unmöglich. In den letzten Jahren haben das BAG sowie einige Landesarbeitsgerichte den Beweiswert der AUB jedoch bei bestimmten Voraussetzungen eingeschränkt. Gelingt es dem Arbeitgeber, den Beweiswert der AUB zu erschüttern, ist es Sache des Arbeitnehmenden, darzulegen und zu beweisen, dass er tatsächlich arbeitsunfähig war. Hierfür muss er zumindest laienhaft bezogen auf den gesamten Entgeltfortzahlungszeitraum schildern, welche konkreten gesundheitlichen Beeinträchtigungen mit welchen Auswirkungen auf seine Arbeitsfähigkeit bestanden haben (BAG, Urteil vom 18.9.2024, Az. 5 AZR 29/24).

Praxishinweis: Der bloße Verweis auf die ärztliche Diagnose ist nicht ausreichend. Erforderlich sind etwa Ausführungen zu Art, Umfang und Intensität der gesundheitlichen Einschränkungen und zu ärztlichen Untersuchungen und Maßnahmen (LAG Niedersachsen, Urteil vom 18.4.2024, Az. 6 Sa 416/23).

Zusammenhangsanfrage und Medizinischer Dienst

Nach § 275 Abs. 1a Satz 3 SGB V kann der Arbeitgeber verlangen, dass die Krankenkasse eine gutachtliche Stellungnahme des Medizinischen Dienstes zur Überprüfung der Arbeitsunfähigkeit einholt. Die Krankenkassen können ein Gutachten jedoch auch ablehnen.

Darüber hinaus kommt eine sogenannte „Zusammenhangsanfrage“ in Betracht, die dann sinnvoll ist, wenn der Arbeitgeber vermutet, dass die Arbeitsunfähigkeiten auf derselben Krankheit beruhen. Dann handelt es sich um „Fortsetzungserkrankungen“ im Sinne des § 3 Abs. 1 Satz 2 EFZG. Die einzelnen Arbeitsunfähigkeitszeiträume werden für den Sechs-Wochen-Zeitraum, in dem der Arbeitgeber verpflichtet ist, das Entgelt weiterzuzahlen, zusammengerechnet. Nach Ablauf von sechs Wochen erhält der Arbeitnehmende Krankengeld von seiner Krankenkasse und der Arbeitgeber kann die Entgeltfortzahlung einstellen.

Krankenkontrollbesuche und Detektiv-Überwachung

Ein persönlicher Besuch am Wohnort des Arbeitnehmenden ist zwar rechtlich möglich, dürfte aber wenig erkenntnisreich sein. Der Arbeitnehmende ist während einer Erkrankung nicht zwingend verpflichtet, sich in seiner Wohnung aufzuhalten und muss seinem Arbeitgeber auch keinen Zutritt zur Wohnung gewähren. Der Betriebsrat hat hierbei kein Mitbestimmungsrecht.

Die Überwachung des Arbeitnehmenden mittels eines Detektivs ist nur in engen Grenzen möglich. Bei Überwachung und Dokumentation des sichtbaren Gesundheitszustands des Arbeitnehmenden, handelt es sich um die Verarbeitung von Gesundheitsdaten im Sinne der DSGVO (BAG, Urteil vom 25.7.2024, Az. 8 AZR 225/23). Die Überwachung muss das letzte zur Verfügung stehende Mittel sein. Das ist nicht der Fall, wenn keine Begutachtung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkasse erfolgt ist.

Praxishinweis: Überwachungsmaßnahmen sind oftmals wenig effektiv oder rechtswidrig, sodass im Einzelfall geprüft werden sollte, ob sie wirklich erforderlich sind. Andernfalls drohen Bußgelder.

Kündigung des Arbeitnehmenden bei Zweifeln

Bestätigt sich der Verdacht einer vorgetäuschten Arbeitsunfähigkeit, kann dies eine außerordentliche Kündigung des Arbeitnehmenden begründen. In der Regel wird nur eine bloße Verdachtskündigung in Betracht kommen, da der Arbeitnehmende – außerhalb des Prozesses – nicht verpflichtet ist, nähere Angaben zu seiner Erkrankung zu machen und der Arbeitgeber nur die Vermutung hat, dass die Arbeitsunfähigkeit vorgetäuscht ist. Hierfür ist eine sogenannte „Verdachtsanhörung“ erforderlich. Der Arbeitnehmende sollte vor Ausspruch der Kündigung zu den Zweifeln an seiner Arbeitsunfähigkeit angehört und aufgefordert werden, sich zu Art, Umfang und Intensität der gesundheitlichen Einschränkungen zu erklären.

Praxishinweis: Arbeitgeber sollten jedwede in Betracht kommende Zweifel geltend machen, da diese oft nur in der Gesamtschau den Beweiswert der AUB erschüttern können.

Krankheitsbedingte Kündigung

Bestehen keine Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmenden, kommt nur eine krankheitsbedingte Kündigung in Betracht, die hohen Anforderungen unterliegt. Das BAG prüft die Wirksamkeit der Kündigung in drei Stufen, das heißt auf der

- 1. Stufe, ob eine negative Gesundheitsprognose vorliegt,
- 2. Stufe, ob die Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmenden zu erheblichen Beeinträchtigungen der betrieblichen oder wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers führt und
- 3. Stufe, ob die Beeinträchtigungen den Arbeitgeber unzumutbar belasten.



CLAUDIA KNUTH ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin im Berliner und Hamburger Büro der Wirtschaftskanzlei Lutz Abel.



PATRICK UNGER ist Legal Consultant im Hamburger Büro der Wirtschaftskanzlei Lutz Abel.

Eine Negativprognose liegt bei Langzeiterkrankungen nur vor, wenn mit einer Genesung nicht innerhalb der nächsten 24 Monate zu rechnen ist (BAG, Urteil vom 13.5.2015, Az. 2 AZR 565/14). Im Falle von Kurzzeiterkrankungen ist von einer Negativprognose auszugehen, wenn der Arbeitnehmende innerhalb der letzten drei Jahre für einen Zeitraum von mehr als sechs Wochen pro Jahr erkrankt war (LAG Köln, Urteil vom 1.9.2022, Az. 8 Sa 393/21). Praxishinweis: Sowohl der Referenzzeitraum als auch die konkrete Dauer hängen bei Kurzzeiterkrankungen vom Einzelfall ab. Sinken die Fehlzeiten im Jahresverlauf, wird eine Negativprognose eher nicht vorliegen; bei ansteigenden Fehlzeiten eher vorliegen (BAG, Urteil vom 23.1.2014, Az. 2 AZR 582/13).

Eine krankheitsbedingte Kündigung kommt nur dann in Betracht, wenn mildere Mittel zur Vermeidung künftiger Fehlzeiten unzumutbar sind. Hierfür sollten Arbeitgeber zwingend ein bEM im Sinne des § 167 Abs. 2 SGB IX mit dem Arbeitnehmenden durchführen und eruieren, ob eine Wiedereingliederung, eine Anpassung des Arbeitsbereichs oder eine Versetzung des Arbeitnehmenden auf einen leidensgerechten Arbeitsplatz möglich ist. Zwar ist das bEM keine zwingende Voraussetzung für eine wirksame krankheitsbedingte Kündigung. Unterlässt es der Arbeitgeber jedoch, muss er im Kündigungsschutzprozess darlegen, dass die Durchführung eines bEM nicht dazu geführt hätte, weiteren Arbeitsunfähigkeitszeiten entgegenzuwirken. Das ist in der Regel nicht möglich.

Fazit: Arbeitgeber sind nicht schutzlos

Arbeitgeber stehen einem hohen Krankenstand, extensiven Krankheitszeiten und Arbeitnehmenden, die krankfeiern, nicht schutzlos gegenüber. Es existieren etliche Möglichkeiten, dem Problem effektiv zu begegnen: Von positiven Anreizen bis hin zu Leistungskürzungen, Anzweifeln der Arbeitsunfähigkeit oder der Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Oftmals werden nur mehrere Maßnahmen gemeinsam zum Erfolg führen. Eine krankheitsbedingte Kündigung ist sehr risikobehaftet und sollte nicht leichtfertig erfolgen. Eher sollte eine einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses eruiert werden. ■■■

II. Strategie & Fruhlings

„Gutes Signal für den Standort Deutschland“

Interview Reiner Straub, Fotos Thomas Pirot



Mit der Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“ soll die Zukunft der Automobilproduktion in Deutschland gesichert werden. Jeder dritte Arbeitsplatz wird abgebaut, Arbeits- und Fabrikkosten nach Zielvorgaben gesenkt. Über Hintergründe, guten und schlechten Personalabbau sowie die Verantwortung des Managements sprach Reiner Straub mit Gunnar Kilian, Personalvorstand der Volkswagen AG.

Sie sprachen von einer grundlegenden Neuausrichtung der Volkswagen AG, die mit dem Tarifabschluss eingeleitet wurde. Worin liegt der Spurwechsel?

Wir haben auf betrieblicher und tariflicher Ebene über die Senkung von Arbeitskosten und Beschäftigungssicherung verhandelt und dazu betriebliche Vereinbarungen getroffen, die bis 2030 den Abbau von technischen Kapazitäten von über 730.000 PKW-Einheiten beinhalten, die Auslastung und Belegung von Standorten und Ziele zu Fabrikkosten. So erreichen wir durch die Effizienzprogramme bei Volkswagen PKW, Group Components und Volkswagen Nutzfahrzeuge in Verbindung mit dem jetzigen Tarifabschluss für die Volkswagen AG mittelfristig Kosteneffekte von netto mehr als 4 Milliarden Euro pro Jahr. 1,5 Milliarden Euro davon sind kurzfristig wirkende Einsparungen bei den Arbeitskosten. Dieses umfassende Ergebnis spiegelt auch die Komplexität der Vereinbarung wider. Die Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“ steht gleich auf drei tragenden Säulen. Einem zukunftsfähigen Haustarifvertrag, wettbewerbsfähigen Werkstrukturen und betrieblichen Vereinbarungen, die die Umsetzung vereinfachen.

War das der Grund, warum die Verhandlungen über drei Monate dauerten und zu den längsten in der Geschichte von Volkswagen wurden?

Wir haben eine grundsätzliche Neuausrichtung unseres Unternehmens gefordert. Das löst man nicht so einfach nebenher. Zudem waren wir aufgrund der wirtschaftlichen Situation gezwungen, die Beschäftigungssicherung aufzukündigen. Das hat die Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite verständlicherweise angespannt. Es ging um die Zukunft von allen zehn Volkswagen-Standorten in Deutschland. Es mussten viele Details geklärt werden und deshalb hat es Zeit gebraucht, eine Kompromisslinie zu finden. Noch am Vormittag des letzten Verhandlungstags war unklar, ob eine Einigung zustande kommt.

Bei der Transformation zur Elektromobilität ist Volkswagen in den letzten Jahren vorangekommen, doch es fehlen in der Modellpalette preisgünstige Fahrzeuge. Gehört zum Ziel der neuen Vereinbarung, dass Volkswagen hierzulande Elektroautos herstellen kann, die sich auch der Durchschnittsbürger leisten kann?

Das war ein zentraler Punkt der Verhandlungen. Wir haben wieder exzellente Autos, die qualitativ hochwertig sind. Wir wollen und müssen sie aber auch zu attraktiven Preisen anbieten können. Deshalb haben wir uns für alle Standorte Ziele zu den Fabrikkosten gesetzt, nicht nur für die Fertigung und Montage, auch für die Herstellung der Komponenten. Das ist die Voraussetzung, um attraktive Preise zu erreichen und profitabel zu wirtschaften.

Die Betriebsratsvorsitzende hatte sich ja sehr früh aus dem Fenster gelehnt und eine rote Linie bei der Schließung von Standorten gezogen, was der Vorstand verlangte. Offiziell beinhaltet die Vereinbarung keine Schließung von Standorten, doch in Dresden und Osnabrück werden in naher Zukunft keine PKWs mehr vom Band rollen. Gibt es schon alternative Nutzungskonzepte für die Standorte?

In Osnabrück läuft die Fertigung noch bis September 2027. In Dresden stellen wir Ende dieses Jahres die Fahrzeugproduktion ein. Ein Lösungskonzept für eine alternative Nutzung erarbeiten wir aktuell. Für beide Werke gilt, dass wir eine tragfähige Lösung im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten finden müssen.

Continental hat seinen Standort Gifhorn geschlossen und mit Stiebel-Eltron und Rheinmetall Investoren gefunden, die Standort und Beschäftigte übernehmen. Andrea Nahles von der Agentur für Arbeit verfolgt mit der Idee von regionalen Job-Drehscheiben ein neues Konzept, um Jobs in Regionen zu halten. Sind solche Modelle auch für Sie vorstellbar?

Grundsätzlich sind das gute Ideen. Es gibt im Markt schon Gerüchte, dass wir in Gesprächen mit Investoren seien. Derzeit gibt es aber nichts Konkretes. Wir stehen am Anfang des Prozesses und werden zusammen mit den Verantwortlichen an den Standorten nach Lösungen suchen.

Die Zukunftsvereinbarung von Volkswagen sieht vor, dass mehr als 35.000 Arbeitsplätze wegfallen. Das ist fast jeder dritte Arbeitsplatz. 24.000 davon sollen durch die demografische Entwicklung entfallen. Ab welchem Alter wollen Sie die Leute in den Ruhestand schicken?

Mit dem Personalabbau haben wir bereits Ende 2023 mit dem Performance Programm begonnen. Wir sind bei der Zahl der

aktiv Beschäftigten der Volkswagen AG schon unter 100.000. Doch die Situation auf dem europäischen Automobilmarkt, der seit Covid um zwei Millionen Fahrzeuge eingebrochen ist und sich nach aktuellen Erkenntnissen auch nicht bis 2030 erholt, hat weiteren Handlungsbedarf gezeigt. Deshalb haben wir nachjustiert. Wir haben derzeit Angebote zur Altersteilzeit für Beschäftigte bis zum Jahrgang 1967 und werden das zeitnah für weitere Jahrgänge ausweiten.

Das sind Freiwilligenprogramme. Wie viele machen mit?

Wir haben eine Annahmquote von bis zu 80 Prozent der Jahrgänge.

Wie wollen Sie die restlichen 11.000 Arbeitsplätze abbauen, die nicht über die demografische Linie abbaubar sind?

Wir werden unser Ziel auch mit Aufhebungsverträgen weiter verfolgen. 2024 haben wir im indirekten Bereich unterstützt durch dieses zusätzliche Personalinstrument unsere gesteckten Ziele erreicht. Diese Maßnahmen leiten wir jetzt auch an unseren deutschen Standorten im direkten Bereich ein. Dabei setzen wir aber auch auf eine höhere Planbarkeit für Unternehmen und die Beschäftigten. Bereits seit 2023 besteht ein Einstellstopp. Darüber hinaus reduzieren wir zukünftig die Zahl unserer Auszubildenden auf 600 statt 1.400 pro Jahr. Zudem kurbeln wir unseren internen Arbeitsmarkt innerhalb des Konzerns an, damit Beschäftigte zu anderen Marken und Standorten wechseln.

Beschäftigte erhalten Hunderttausende von Euros, damit sie ihren Job aufgeben. Das ist der Ansatz von vielen Konzernen zum Personalabbau. Wäre es nicht besser, das Geld dazu zu verwenden, dass diese weiterarbeiten können?

Volkswagen befindet sich in einem strukturellen Wandel, der nachhaltige Veränderungen mit sich bringt. Das erfordert eine dauerhafte Anpassung unserer Beschäftigtenzahl. Deshalb sind die Maßnahmen notwendig, die auch Tätigkeitsverlagerungen ins Ausland beinhalten. Als Personalwesen nutzen wir schon Shared Service Center für standardisierte Tätigkeiten an unserem Standort in Polen. Die HR-Kernleistung selbst bleibt in Deutschland. Bis 2026 werden wir in der Volkswagen AG 20 Prozent unserer Personalkosten reduzieren. 2027 bis 2030 werden wir zusätzlich drei Prozent pro Jahr einsparen. Diese Ziele werden durch Prozessverbesserung, Digitalisierung oder eben auch die Bündelung von Aufgaben in Shared Services in unseren Auslandsstandorten erreicht.

Menschen mit 55 Jahren in den Ruhestand zu schicken, mag betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, volkswirtschaftlich ist das Gift. Es gibt Fachkräftemangel und die Finanzierung der Renten- und Krankenkassen macht es erforderlich, dass Menschen künftig eher länger arbeiten müssen. Kann man VW-Facharbeiter nicht motivieren, künftig beispielsweise als Busfahrer im öffentlichen Nahverkehr zu arbeiten?

Das Argument kann ich nachvollziehen. Wir sind prinzipiell offen für solche Lösungen. Aber wir müssen auch realistisch bleiben. Menschen, die Jahrzehnte in der Industrie gearbeitet haben, sind häufig nicht für Jobs in der Dienstleistung oder anderen Branchen zu gewinnen, die meist auch niedriger vergütet werden. Und wir dürfen nicht vergessen: Die Beschäftigten haben in ihrem Berufsleben viel geleistet.

Auch eine Altenpflegerin oder ein Handwerker haben in ihrem Leben viel geleistet und müssen bis zum gesetzlichen Rentenalter durchhalten. Sie sprechen manchmal vom wohlverdienten Ruhestand, in den die Beschäftigten durch Altersteilzeit geschickt werden. Ist das noch zeitgemäß, wenn unsere jungen Leute vermutlich bis 70 arbeiten müssen, um eine ausreichende Rente zu bekommen?

Volkswagen ist ein sozialer Arbeitgeber. Das hat uns immer ausgezeichnet und wird es auch zukünftig. Wer bei uns im Schichtbetrieb über Jahrzehnte arbeitet, der hat viel geleistet. Häufig ist das auch körperlich sehr anstrengend, obwohl wir in den letzten Jahrzehnten viel in die Ergonomie der Arbeitsplätze investiert haben. Die Ausweich-Arbeitsplätze, die es früher gab, fallen durch den Strukturwandel vielfach weg. In der jetzigen Situation, in der wir Arbeitsplätze abbauen müssen, ist die Altersteilzeit eine sozialverträgliche Lösung.

Ist das nicht altes Denken? Wären betriebsbedingte Kündigungen mit Sozialplan nicht sozialverantwortlicher? Die jungen Leute, die den Job verlieren, würden schnell wieder einen neuen Arbeitsplatz finden.

Meine Gegenthese: Wer nicht die jüngere Generation im Blick hat, schaut auch nicht in die Zukunft. In vielen Bereichen brauchen wir gerade junge Beschäftigte mit ihrem Know-how, etwa in der Software- oder Produktentwicklung. Trotzdem setzen wir auch auf das Know-how und die Erfahrung der älteren Kollegen. Unternehmen brauchen eine ausgewogene Altersstruktur. Diese ermöglichen wir mit einer gezielten Personalplanung.

Die Beschäftigten von Volkswagen werden besser bezahlt als im Schnitt der Wirtschaft, auch besser als in der Branche. Darin spiegelt sich der Erfolg der Vergangenheit wider.

„Wir stehen am Anfang. Die Ergebnisse müssen wir jetzt umsetzen und die Kostenziele erreichen.“

Gelingt es Ihnen mit dem Tarifabschluss, die Gehälter dem Branchenschnitt anzunähern?

Ja, das ist unser Ziel. Wir haben dazu zwei Elemente vereinbart. Einerseits enthält der Tarifabschluss konkrete Einsparungen, etwa der Verzicht auf die Auszahlung der tariflichen Lohn-erhöhung für 2025 und 2026, die Aussetzung der Mai-Zahlung der Erfolgsbeteiligung in den Jahren 2026 und 2027 und die Absenkung von Urlaubs- und Jubiläumzahlungen. Andererseits haben wir uns mit der Arbeitnehmerseite darauf verständigt, ein neues Entgeltsystem zu erarbeiten, das Tätigkeiten neu bewertet und zum 1. Januar 2027 umgesetzt werden soll, wobei diese Umstellung auch zu deutlichen Einsparungen beitragen soll.

Bei der Vergütung der 4.000 Managerinnen und Manager sollen bis 2030 etwa 300 Millionen Euro eingespart werden. Ist das ein symbolisches Zeichen, das mit der Reduzierung der Boni erreicht werden kann?

Alle bei Volkswagen leisten ihren Beitrag. Auch das Management, das übrigens bereits vor der Vereinbarung einen finanziellen Beitrag geleistet hat. Zudem besteht die Managementvergütung aus einem fixen und einem variablen Anteil, der abhängig ist vom Gesamterfolg des Unternehmens. Letzteres schwankt also und ist kein Entgelt für eine besondere Leistung. Die jetzigen Einsparungen von 300 Millionen Euro bis 2030 sind daher nicht nur ein Symbol, sondern auch ein echter Beitrag. Wir werden das prozentual über den Jahresbonus umsetzen, es gibt eine jährliche Staffelung, beginnend mit einer Reduzierung um acht Prozent der Gesamtzielvergütung. Wer mehr verdient, leistet auch einen größeren Beitrag zur Einsparung.

Bonuszahlungen werden ja in der Regel für besondere Leistungen gezahlt. Hat nicht das Management eine besondere Verantwortung dafür, dass Volkswagen in diese Krisensituation gekommen ist? Müssten die Einschnitte nicht deutlich größer sein?

So ein pauschales Urteil über eine Beschäftigtengruppe kann ich nicht einfach stehen lassen. Natürlich haben wir auch hausgemachte Probleme, die wir lösen müssen. Das möchte ich nicht bestreiten. Aber insgesamt handelt es sich um Veränderungen im Automobilmarkt, für die der Einzelne nicht verantwortlich sein kann. Es handelt sich um einen strukturellen Umbruch unserer Industrie weltweit. Den gilt es nun gemeinsam zu managen. Und dafür hat Volkswagen ein starkes Managementteam an Bord.

Die Mitbestimmung hat bei Volkswagen traditionell eine besonders starke Stellung. In der Wirtschaft haben viele auf diese Tarifverhandlungen geschaut und sich gefragt, ob mit der Mitbestimmung auch gravierende Strukturveränderungen umgesetzt werden können. Haben Sie mit dem Tarifabschluss auch einen Beitrag geleistet, um das Modell der Mitbestimmung zu stärken?

Unternehmen und Mitbestimmung standen gleichermaßen unter Druck. Mit dem Tarifabschluss ist es uns aber gelungen, gemeinsam einen Kompromiss für beide Seiten zu finden, der die Wettbewerbsfähigkeit stärkt und zeitgleich Zukunftsperspektiven schafft. Das ist nicht nur ein gutes Signal für die Mitbestimmung, sondern auch für den Standort Deutschland. Doch wir sind noch nicht am Ziel. Wir stehen am Anfang. Wir müssen die erzielten Ergebnisse jetzt operativ umsetzen und



Gunnar Kilian, ehemaliger Betriebsratsfunktionär, mutet der Arbeitnehmerseite die größten sozialen Einschnitte der letzten Jahrzehnte zu. Er war zwar nicht Verhandlungsführer, trug aber maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss bei.

die gesteckten Kostenziele erreichen. Wir werden jedes Quartal zusammen mit der Arbeitnehmerseite analysieren, ob wir die vereinbarten Ziele bei den Fabrik- und Arbeitskosten erreichen. Das Jahr 2025 wird das Jahr der Umsetzung.

Welcher Geist hält beide Seiten zusammen? Was treibt Sie an?

Wir sind alle Volkswagen. Gemeinsam wollen wir die Produktivität unserer Standorte steigern. Wir wollen zeigen, dass neben Premiumherstellern auch Volumenhersteller in Deutschland erfolgreich produzieren können. Dass wir exzellente und preislich attraktive Autos fertigen und damit die Beschäftigung sichern können. Volkswagen kann das und das treibt uns gemeinsam an.

Volkswagen ist ein global aufgestelltes Unternehmen. Werden ausländische Standorte innerhalb des Konzerns künftig an Bedeutung gewinnen?

Wir bauen in Deutschland Kapazitäten ab, das heißt aber nicht, dass der Standort an Bedeutung verliert. Unsere Stärke liegt auch schon heute darin, dass wir Autos in und außerhalb Deutschlands herstellen. Deutschland ist und bleibt aber unser Heimatmarkt, hier ist der Konzernsitz. Die Entwicklung der Schlüsseltechnologien und die Baukastenkompetenz für die künftige sogenannte Skalierbare System-Plattform, kurz SSP, bleiben in Deutschland. Das ist ganz klar. Der Stammsitz Wolfsburg übernimmt die fachliche Steuerung aller Entwicklungsstandorte der Markengruppe Core im Konzern. Auch das ist Teil der Vereinbarung. Mit dem jetzigen Schritt zeigen wir, dass wir auch hierzulande eine wirtschaftlich profitable und nachhaltige Automobilproduktion betreiben können.

Herzlichen Dank für das Gespräch. ■■■

Die Story vom Fortschritt funktioniert immer weniger





Foto: Jörg Brüggemann/Ostkreuz

Der unaufhaltsame Fortschritt gilt als starkes Argument und kräftiges Narrativ. Doch bei jedem Vorwärts gibt es Verluste: Wichtiges und Gewohntes geht verloren. Change Management kann nicht nur eine bessere Zukunft versprechen. Die Gestaltung des Wandels muss durch Loss Management gestützt werden.

Von Martin Claßen

● Beide treten im Duett auf: Fortschritt und Verlust. Stets mit schrägem Doppelklang: Dur und Moll. Und der Fortschritt der einen ist der Rückschritt von anderen, oft sogar deren: Verlust! Transformationsprozesse, wie sie etwa der Change-Papst John Kotter empfiehlt („creating a vision“), kommen wegen der Verluste nur langsam vorwärts: Problem! Wenn das Leadership ständig zieht und drückt, dann geht vieles für viele verloren. Falls etwas verlustig geht, ist das nicht lustig: Widerstand!

Fortschritt und Verlust sind ein wesentliches, wenn nicht das zentrale Spannungsfeld des Lebens. Verluste sind facettenreich, da sie durch die emotionale Aufladung des Verlierens, den meist geringen Einfluss und die oft endgültige Wirkung geprägt sind. Man denke an unseren ultimativen Verlust, den Tod. Natürlich reduziert der Fortschritt viel bislang Negatives. Aber er produziert auch viel Negatives: objektiv und subjektiv.

Verluste und Verlierer gehören längst zum „new normal“, auch wenn in sozialen Medien wie LinkedIn überwiegend fortschrittliche Töne erklingen. Zudem entstehen ständig Ideen zur Kompensation von Verlusten. Amy Edmondson hätte mit ihrem Konzept psychologischer Sicherheit keine Resonanz erfahren, wenn es nicht um etwas ginge, das viele Mitarbeitende verloren haben. Nun hat der renommierte Soziologe Andreas Reckwitz unlängst ein epochales Buch zum Thema Verlust veröffentlicht. Dieser Meilenstein ist kein leichter Lesestoff, weshalb ich seine grundlegende Diagnose der Gesellschaft in ein anwendungsorientiertes Loss Management für Unternehmen übersetzt habe.

Merkmale zur Fortschrittsbilanz

- Wir Menschen sind vom bisherigen Fortschritt verwöhnt und verzogen. Je besser es uns geht, desto schwieriger und teurer wird es, positive Entwicklungen auszubauen und Verluste zu

verhindern. Die Erwartung eines grenzenlosen Aufwärts erinnert an die Gier des Königs im Märchen Rumpelstilzchen.

- Diese Anspruchshaltung führt zu Degradierung und Diskriminierung. Der Eindruck von Zurücksetzungen, egal wie real sie sind, hat einen bitteren Geschmack. Stets gibt es Benchmarks im eigenen Dunstkreis, gegen die man abfällt. Das sei unfair, man wäre gerne ebenfalls wer.
- Besonders gravierend ist der Verlust von Sinn, wenn für die (arbeitenden) Menschen ihre bisherige Welt- und Lebensdeutung und organisationskulturelle Sinnräume verloren gehen und nichts Gleichwertiges an deren Stelle tritt. Die kürzlich von Unternehmen veranstalteten Purpose-Zeremonien waren als Erlösung gedacht, versagten aber.
- Wir leben in einem Tumult der Werte samt Konkurrenz von Interessen und Identitäten. Wobei alles Dominante beföhdet und oft entthront wird. Dieses soziale Spiel stellt den Status quo auf den Prüfstand, mit Präferenz für Newness. Die Folge: Statusverluste/Absteiger versus Statusgewinne/Aufsteiger – die Loser von übermorgen.
- Die Steigerung unserer Empfindungsfähigkeit gilt als humanistischer Fortschritt. Doch mit Sensibilität und Empathie wächst die Wahrnehmung un guter Wirklichkeiten, die Grobklötze von einst gar nicht bemerkt hätten. Das Mitgefühl ist aufs Defizit gepolt: Elend, Leid, Not. Deren Sichtbarkeit in den Medien verstärkt das Verlustempfinden.
- Ein genereller Stimmungswandel ist unübersehbar: Zukunft kriegt den „negativity spin“. Fantasien aller Art werden zwar weiterhin erzählt, treffen jedoch auf ein ernüchtertes Publikum. Hochkonjunktur haben Narrative, die auf Dystopie, Katastrophe und deren Megaverluste setzen. Klicks bekommt, wer am meisten Weltuntergang bietet.
- Derzeit ist Deutschland ohnehin in Atemnot, durch konjunkturelle und strukturelle Krisen. Verluste sind keine Leiden weniger Einzelner, sondern ein akuter Flächenbrand. Betriebliche Veränderungen wirken auf bereits persönlich belastete Gemüter. Verlustgefühle potenzieren sich, Verliererschmerzen sind jetzt allgegenwärtig.
- Beim kapitalistischen Fortschritt galten Verluste lange als Privatsache. Doch der Zeitgeist hat sich geändert. Man darf jetzt Opfer und Verlierer sein, man kann es publik machen, mitunter sogar seinen sozialen Status damit aufwerten. Die Gewinner sollen sich dagegen möglichst bescheiden, zumal sie schon bald selbst verlieren könnten.
- Chancen und Risiken der Zukunft sind ungleich verteilt. Das Spannungsfeld Fortschritt versus Verlust hat eine soziale Dimension. Das Fortschrittsnarrativ funktioniert nur, wenn die meisten Menschen davon profitieren. Ob dies der Fall ist, hängt nicht nur von Fakten ab, sondern auch von individuellen Wahrnehmungen.
- Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung bei der Arbeit klingen wunderbar. In der People-Blase hat sich ein krasses Fortschrittsnarrativ etabliert. Dadurch sind die Erwartungen vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen explodiert, freilich höchst enttäuschungs- und verlustanfällig.

Verluste kleinreden

Klappt immer seltener! Es gibt kommunikative Techniken im Business-Talk, bei denen nur das Vorwärts zählt. Deren Ziel ist

es, Verluste abzuwerten oder sie gar unsagbar zu machen. Eine kleine Auswahl:

- nur Mut: „wird bald wieder!“
- kleine Sache: „macht doch nichts!“
- seltene Ausnahme: „ansonsten passt alles!“
- kurze Delle: „da muss man durch!“
- rasche Besserung: „morgen vergessen!“
- unerlaubte Gefühle: „bitte sachlich!“
- lästige Nerverei: „nicht schon wieder!“
- persönliche Beschämung: „selbst schuld!“

In Organisationen gibt es eine Zensur des Sagbaren: durch die Mächtigen. Verluste werden tabuisiert, weil ein Vorstand oder eine Geschäftsführerin Schlimmes nicht hören mag. In den oberen Etagen gibt es eine erhebliche Verlustverdrängung. Besonders dümmlich wirkt das Weniger-ist-mehr-Argument: Weniger Karriere und dafür mehr Purpose! Weniger Vergütung und dafür mehr Freizeit! Weniger Homeoffice und dafür mehr Kantine! Solche Tauschgeschäfte wirken nur dann nicht als Verlust, wenn es ein Verzicht aus eigenem Willen ist. Verzicht als Lifestyle, aus freien Stücken, können und wollen sich aber längst nicht alle leisten.

Allgemeine Erfahrungen

Je größer der Fortschritt wird, je besser es kommt, desto schwerer und teurer wird es, dieses Niveau aufrechtzuerhalten und Verluste abzufedern. Es gibt Organisationen, deren Belegschaften vom bisher recht stetigen Fortschritt verwöhnt sind. Und Mitarbeitende, die all das Gute nicht mehr sehen, geschweige denn schätzen, weil es für sie selbstverständlich und „normal“ geworden ist.

Das Verschweigen von Verlusten und die Behauptung „alles wird gut“ lassen sich kommunikativ nicht lange durchhalten; auch wenn viele Vorgesetzte dies hoffen. Pathologischer Optimismus trifft chronischen Pessimismus. Zuallererst müssen die Fortschrittspropheten deutlich nüchterner werden. Die Verluste gehören bei jeder Zukunft mit dazu. Immer!

Während Verluste in Zeiten des stabilen Fortschrittsglaubens als kurze Störung galten, dienen sie nun vielen als Ausgangspunkt zur eigenen Identitätsbildung. Verluste prägen die Menschen stärker als einst, sie werden zu Identitätskernen. Teils sogar zum individuellen Gewinn: Man nehme mir bitte nicht meine Verluste, denn erst durch sie bin ich noch wer. Klingt seltsam, ist aber ernst zu nehmen: durch Berücksichtigung von subjektiven Verlusten und Wertschätzung von objektiv Verlorenem.

Verluste sind langlebig, sie bleiben medial präsent, selbst wenn sie sich im Alltag deutlich reduziert haben, objektiv gemessen – etwa durch DEI-Maßnahmen. Den bislang Klagenden droht ein Verlust-Verlust und damit ihre geringere Chance auf Entschädigung oder Bevorzugung. Das Einklagen von Verlusten kurz vor der fast vollkommenen Gerechtigkeit fällt oft lautstark aus. Verantwortliche brauchen die Courage, ein „gut genug“ zu erkennen und dies durchzuhalten, statt einzuknicken.

Vor fast jedem Verlust gibt es eine letzte Chance. Zum Beispiel im „last chance tourism“, der zu einem pazifischen Atoll fliegt, bevor es überflutet wird. Führungskräfte und Mitarbeitende haben ein feines, vom Eigeninteresse geprägtes Gespür für ihre letzte Chance vor absehbaren Verschlechterungen. Sie wittern die Verluste und versuchen alles, um auf den letzten Drücker

noch etwas für sich zu erreichen. Beispiele sind Einstellungen, Beförderungen, Budgetpolster vor dem Stopp. Die Entscheidungsträger müssen sich überlegen, wie sie den Cleverles einen Riegel vorschieben.

Loss Management

Mit Verlusten wird immer irgendwie umgegangen und sei es durch Ignoranz. Die folgenden Maßnahmen helfen, Verluste ernst zu nehmen. Einerseits durch Vorsorge, um sie zu verhindern. Andererseits durch Nachsorge, um sie abzumildern.

1. Zwei Klassiker

Manche Verlustrisiken werden vom Unternehmen zeitweise und teilweise übernommen. Beispiele sind kollektive Verträge als Bestandsschutz oder individuelle Zahlungen als Abfindung. Wie eine Versicherung entschädigen solche und ähnliche Maßnahmen lediglich materiell, emotionale Verluste können damit kaum aufgefangen werden. Und der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier, das sich nur schwer von bewährten und liebgewonnenen Routinen trennen kann. Das neue Können und andere Wollen sind massiv zu fördern. Wer Fortschritt will, muss die Mitarbeitenden dafür qualifizieren und motivieren. Viele Veränderungsprojekte kümmern sich jedoch aus Kostengründen kaum um Funktionstrainings und Anreizmechanismen.

2. Verluste einpreisen

Wandelvorhaben führen dazu, dass sich viele als Opfer positionieren. In der gesellschaftlich etablierten Fürsorgekultur ist ein Wettbewerb entbrannt, wer die größten Leidtragenden sind, die berühmt-berüchtigten „Betroffenen“. Dieses Steigerungsspiel muss klein gehalten werden. Ein versiertes Leadership sollte

vor dem Change wissen, wer welche Verluste erfahren und empfinden wird, wie „hart“ und „übel“ diese jeweils sind und wie stark die Klagen beim Publikum wirken. Und was zur Beseitigung bzw. Abmilderung nötig wird. Womit natürlich Kosten der Transformation verbunden sind. Aber blauäugig loszulegen und unter Druck nachzubessern, wird noch teurer. Erfahrene Leader kennen die Sollbruchstellen, die Wiedergutmachung im wörtlichen Sinn, und wissen um die Verluste und Verlierer, bei denen sie konsequent bleiben.

3. Abschiede stützen

Veränderungsprozesse erzeugen Abschiedsschmerz. Die seelische Pein, etwas verloren zu haben, ist nichts, was peinlich sein sollte. Es wird individuell unterschiedlich erlebt: Trauer und Schmerz, Angst und Sorge, Scham und Schande, Wut und Groll, Ärger und Unmut oder ein wilder Mix von allem. Dann können Beistand, Mitgefühl, Rücksicht guttun – auch im Unternehmen. Zum Feiergetöse des fortschrittlichen Aufbruchs zum Neuen gehört das bewusste Abschiedsgeleit vom Alten. Beispiele für solche Stützen: Coaching (einzeln und von Teams), akute Krisenintervention sowie Events, Rituale und Zeremonien. Es gibt Abschiedsfeste, selten zwar, die nicht sofort auf Fortschritt schalten, sondern bei denen das Verlorene zelebriert wird. Was unbedingt eine aufwendige Vorbereitung, ein durchdachtes Drehbuch und eine sorgfältige Durchführung erfordert.

4. Verlierer eingrenzen

Transformationen werden gerne pauschal in der ganzen Organisation umgesetzt, selbst wenn sie mancherorts Nachteile mit sich bringen. Dort entstehen Verluste. Deshalb müssen sich Verantwortliche die Reichweite des Fortschritts überlegen. Werden berechtigte Einwände zur Identität („wir sind anders“), zum Kontext

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
 geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

Wandelvorhaben führen dazu, dass sich viele als Opfer positionieren. In der Fürsorgekultur ist ein Wettbewerb der Leidtragenden entbrannt.

(„bei uns ist es anders“) und zur Subsidiarität („wir können es besser“) ignoriert, gibt es die sogenannten Verschlimmbesserungen. Beispiel: HR-Prozesse werden überall standardisiert, obwohl bisherige lokale Lösungen stabiler, funktionaler, effizienter sind. Dann bedeutet jede räumliche oder sachliche Ausklammerung weniger Verluste und weniger Verlierer. Und nicht weniger Fortschritt.

5. Nostalgie nutzen

Beim Change wird eher selten ein harter und womöglich brutaler Bruch mit allem Bisherigen notwendig. Zur Bewahrung von Identifikation und Aufrechterhaltung von Engagement kann bewusst auf Retro-Momente gesetzt werden. Damit werden Verluste aufgefangen, ohne jedoch die Vergangenheit auf Kosten der Zukunft zu romantisieren. Beispiele:

- Würdigung des Früher als „früher richtig“ (Kommunikation)
- Wiederbelebung von Kultevents (zum Beispiel Sommerfest)
- Workspace-Gestaltung mit einstigen Logos und Produkten
- Respekt für altgediente Beschäftigte (zum Beispiel Jubiläen, Pensionäre)
- Was-war-Rubrik in (analogen) Mitarbeitermedien

6. Sprache abrüsten

Besonders in Zeiten des Wandels ist der Managementjargon voller Worthülsen, verschleiern den Begriffen, mit denen Ziele und Wege ausgeschildert werden. Doch „Challenge“ und „Opportunität“, „Synergy“ und „Leverage“ werden von vielen Beschäftigten mit „Verlust“ übersetzt. Zudem breitet sich die Überzeugung aus, unsere Sprache sei derart mächtig, dass wir mit bloßen

Worten den Fortschritt herzaubern und alles, was schief läuft, wegzaubern könnten. Es gibt triftige Gründe für und gegen eine bestimmte Begriffswahl. Allerdings kann man seine Sprachmoral und Sprechtaktik überreizen. Was in der eigenen Blase vorteilhaft ist, kann vor anderem Publikum zum Indiz von Verlusten werden. Sprache ist ein Werkzeug, das man zielgruppengerecht beherrschen muss. Zu oft driftet die Change-Kommunikation ins Schönsprech ab.

7. Schuld kleinhalten

Bei Verlusten wird oft genug mit Schuld argumentiert, womit sich die Verantwortlichen zu entlasten hoffen. Häufig genutzte „Schuldige“ sind frühere CEO oder die Konkurrenz, das System oder die Medien, die Bürokratie oder der Kapitalismus. Dies bringt meist nur kurzfristige Vorteile. Denn durch Schuldzuweisungen werden die Emotionen noch stärker, die Polarisierung nimmt zu, die Frustration wächst. Zudem bietet die Klage über Täter den tatsächlich oder vermeintlich Geschädigten die günstige Gelegenheit, sich als Opfer zu fühlen. Zumal mit dem Thema Schuld rasch das Thema Sühne auftaucht, also die Erwartung, dass irgendjemand mit irgendetwas die Verluste ausgleicht. Und trotz angeblich Schuldiger verschwinden die Verluste eben nicht. Schuldspiele müssen, wenn überhaupt, psychologisch und kommunikativ geschickt inszeniert werden. Ansonsten kommt es zum unproduktiven Schlagabtausch.

Verluste: ständiger Begleiter des Fortschritts

Zukunftsentwicklungen zeigen stets ein Aufwärts, für manche und manches, und ein Abwärts, für andere und anderes. Man mag das allseits Positive des Fortschritts erwarten, realistisch ist eine solche Zuversicht längst nicht mehr. Eigentlich war sie es noch nie. Das Fortschrittsnarrativ in Reinform ist auserzählt. Ökonomisches Vorwärts kennt Vor- und Nachteile, technische Vorschübe bringen Verbesserungen und Gefahren, soziale Vormärsche haben Gewinner und Verlierer.

Wer sein Unternehmen voranbringen möchte, wer den nächsten Fortschritt anstrebt, ein Muss in unserer wettbewerbsintensiven Wirtschaft, darf nicht vergessen, dass es Verluste und Verlierer gibt, die starke Gegenkräfte entfalten können. Bei Transformationen kommt dem Loss Management und dem Loser Management eine erhebliche Bedeutung zu. Inzwischen sind die verantwortlichen Führungskräfte zeitlich mehr mit der mühsamen Abfederung des „weg von“ als mit der spannenden Gestaltung des „hin zu“ beschäftigt. Deshalb möchte ich John Kotter einen längst zwingenden Erfolgsfaktor zurufen: „Reduce the losses and the loser!“ Wer blind ist für die Verluste des Fortschritts, kommt nicht vorwärts. Und wer den Preis des Fortschritts aus den Augen verliert, wird hohe Folgekosten schultern müssen und seine Erfolgsbilanz deutlich schmälern. ■■■



MARTIN CLASSEN ist Consultant, Coach und Autor von vier Büchern. Seit 35 Jahren unterstützt er Change-Prozesse und People-Strategien. Für ihn gehören Verluste im Leben und bei der Arbeit dazu.

III. HR Management

Flucht nach vorn



Die Gehaltsabrechnung zukunftsfähig machen

Es mangelt an Fachkräften, die Anforderungen werden komplexer und fehlerhafte Abrechnungen sorgen für Zusatzaufwand – die Lohnbuchhaltung muss sich derzeit vielen Herausforderungen stellen.

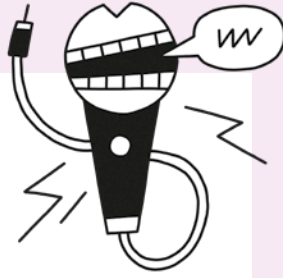
So zeigte die Studie "Das Potenzial der neuen Entgeltabrechnung im Jahr 2024" von ADP in Zusammenarbeit mit Opinion Matters, dass die durchschnittliche Genauigkeit der relevanten Prozesse weltweit nur 78 Prozent beträgt. 22 Prozent der Fälle sind also fehlerhaft. Um diese Fehler zu korrigieren, braucht jedes dritte Unternehmen mindestens zwei Zahlungszyklen. Das kostet Zeit und Geld. Dabei liegt der Fokus vieler Unternehmen gerade darauf, die Kosten zu senken. So überlegen zwei Drittel, wie sie mit weniger Mitarbeitenden auskommen könnten.

Dennoch vergrößern acht von zehn Unternehmen ihr Payroll-Team, wie die ADP-Studie zeigt. Das dürfte auch mit den hohen Anforderungen zu tun haben – die Lohnbuchhaltung in Deutschland gilt als eine der komplexesten weltweit. Im Global Payroll Complexity Index von Alight aus dem Jahr 2023 lag Deutschland direkt hinter Frankreich auf dem zweiten Rang. Dahinter folgte die Schweiz mit der dritthöchsten Komplexität.

Erschwerend kommt hinzu: Ob in Unternehmen, Steuerberatungen oder der externen Lohnbuchhaltung – der Mangel an sachkundigen Mitarbeitenden wird weiter zunehmen. Bereits heute geben mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass in ihrem Entgeltbereich Fachkräfte fehlen. Viele Unternehmen lagern ihre

komplexen Lohn- und Gehaltsabrechnungen deshalb an Steuerberatungen aus. Doch mehr als die Hälfte der Steuerberaterinnen und Steuerberater sind über 50 Jahre alt, und jede oder jeder Fünfte ist bereits über 60. Zudem gibt es kaum Nachwuchs.

Seit einigen Jahren ist deshalb ein Trend zum Outsourcing an Dienstleister oder Lohnbüros zu beobachten. Doch auch den Outsourcing-Anbietern mangelt es an Fachkräften. Ein Ausweg kann die Flucht nach vorn sein: modernere Technologien einsetzen und somit produktiver werden. Das lässt sich etwa mit cloudbasierten Lösungen erreichen. Ebenso kann KI dabei helfen, automatisiert Fehler zu identifizieren und eine Abwicklung vorzubereiten.



Neuerungen auf dem Payroll-Markt

Paychex: Das US-amerikanische Unternehmen investiert verstärkt in seine Cloud-Technologie – und hat zum Ziel, damit auf dem deutschen Markt zunehmend Kunden zu gewinnen. Dabei richtet sich der Anbieter an Unternehmen jeder Größe und möchte mit Paychex Plus eine vollständig skalierbare Payroll-Lösung bieten. Das Unternehmen gab Ende November bekannt, dass Tim Schütte, der bisherige Geschäftsführer der deutschen Tochter, das Unternehmen verlässt und vorübergehend von Europa-CEO Henrik Møller ersetzt wird.

Personio: Der Münchner HR-Softwareanbieter mit Fokus auf KMU arbeitet seit dem Jahr 2023 mit Datev zusammen – nun gab Personio bekannt, die Zusammenarbeit beendet zu haben. Grund ist laut dem Unternehmen, dass es mit dem neuen Angebot „Payroll Expert Plan“ ein Produkt lanciert hat, das in direktem Wettbewerb zum bisherigen Modell mit Datev-Software tritt. Die neue Lösung ist seit Januar nutzbar und ermöglicht KMU, Gehaltsabrechnungen fortan auch von Steuerberatern in Personio verwalten zu lassen. Das Angebot richtet sich insbesondere an Unternehmen, denen es an internen Kapazitäten und Expertise bei der Gehaltsabrechnung fehlt und die auf die Expertise von Steuerberatern zurückgreifen möchten.

ADP: Im vergangenen Jahr präsentierte der Outsourcing-Anbieter eine neue Version der Payroll-Lösung ADP Smartpay. Mithilfe des Partners P&I und dessen Software Loga HR lassen sich mit Smartpay nun Payroll, Human Capital Management, Reisekostenabrechnung und Zeitwirtschaft in einer Lösung integrieren. Kunden können dabei wählen, ob sie nur technisch oder auch fachlich outsourcen wollen.

22

Prozent der weltweiten Prozesse in der Lohnbuchhaltung sind fehlerhaft.

57

Prozent der befragten Entscheidungsträger im Bereich Entgelt geben an, dass in ihrem Bereich Fachkräfte fehlen.

38

Prozent möchten die Datensicherheit in den nächsten zwei bis drei Jahren verbessern.

Neues digitales System zur Berechnung der Pflegeversicherungsbeiträge

Im Juli 2023 gab es eine Änderung in der Pflegeversicherung: Je nach Zahl der Kinder einer beschäftigten Person fallen unterschiedliche Beiträge an. Bislang konnten Arbeitgeber auf das neue digitale System warten, das die Daten des Finanzamts prüft und die Zahl der Kinder meldet. Das System soll nun im Laufe des Aprils 2025 zur Verfügung stehen. Dies wird jedoch nicht ohne Zusatzaufwand bleiben. Denn das System erfasst nicht alle Ausnahmen, wie etwa:

- Adoptivkinder
- Stiefkinder
- Kinder, die im Ausland leben
- Kinder, die vor Beginn des Verfahrens ELStAM im Jahr 2011 das 18. Lebensjahr vollendet haben, sofern das Kind vom Mitglied nicht direkt dem Finanzamt mitgeteilt wurde

Weitere Informationen finden Sie auf haufe.de/entgelt

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Christoph Glaser: *Atmen*. Campus Verlag, 2024, 28 Euro.



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

Der Zustand unseres Geistes entscheidet über die Qualität unseres Lebens.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es geht darum, dass wir alle einen großartigen, kraftvollen und effektiven Schlüssel zum Selbstmanagement jederzeit mit uns tragen, ihn jedoch meist nicht nutzen: den Atem.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

„Inspirare“ – bis mir der Verlag klar machte, dass sich das nicht verkaufen lassen würde. Das Wort „Inspiration“ kommt vom lateinischen „inspirare“ – Einatmen – und genau darum geht es für mich: die Inspiration, die Kraft, die uns allen innewohnt, zu entfalten, um damit unser volles Potenzial zu nutzen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Ich habe das Buch geschrieben, weil die heutige (Arbeits-)Welt extrem herausfordernd sein kann und ich die Techniken, die vielen Tausenden Führungskräften in mehr als 50 Ländern bereits geholfen haben, einem breitem Publikum zugänglich machen wollte.

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

Erinnerungen sind Schall und Rauch; ich wünsche mir, dass meine Leser in zehn Jahren ganz das Hier und Jetzt leben und dadurch ihr wahres Potenzial nutzen!

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Weil es keinen wichtigeren Führungsmuskel gibt als den „Präsenzmuskel“. Unsere Fähigkeit, präsent zu sein, nimmt im Zuge des digitalen Arbeitens kontinuierlich ab, entscheidet jedoch über Kreativität, Glück und Empathie.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Mein Buch richtet sich an Führungskräfte, die achtsam sich selbst und andere führen wollen.



CHRISTOPH GLASER ist Geschäftsführer des TLEX-Instituts. Seit über 20 Jahren vermittelt er weltweit seine Methode zur gelassenen Leistungsoptimierung.



„Warum das Gute auch schlecht ist.“ Der Untertitel fasst zusammen, worum es im Kern geht: Die Welt ist nicht nur schwarz-weiß. Es gilt, Kompetenz im Umgang mit dem Unklaren und Rätselhaften zu erwerben und nicht Eindeutigkeiten zu suchen, die der Welt nicht gerecht werden. Klaus Eidenschink liefert 50 Reflexionen, die Gewohntes hinterfragen und im Umgang mit Unsicherheiten üben. Er richtet sich nicht nur an Coaches, sondern an alle, die ihr Gegenüber besser verstehen wollen.
Klaus Eidenschink: *Das Verunsicherungsbuch*. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2025, 24,95 Euro.



Was bedeutet New Work für die Produktion? Wie geht modernes Arbeiten, wenn Homeoffice keine Option ist? Das Buch versteht sich als Toolbox für Arbeitgeberattraktivität. Es richtet sich an kleine und mittlere produzierende Betriebe und zeigt anhand von Fallbeispielen, mit welchen konkreten Maßnahmen sich Arbeitsplätze in der Produktion für alle Generationen in allen sechs Phasen des Employee Lifecycle attraktiv gestalten lassen.
Friederike Hohenstein, Helen Heitmann: *Wie geht modernes Arbeiten in produzierenden Betrieben?* Gabal, 2025, 29,99 Euro.

Startup Corner



Vier Freunde und eine App: Raphael Risse, Malte Luttermann, Julian Risse und Philipp Özren gründeten Stick To für eine bessere Berufsorientierung von Jugendlichen.

Startup des Monats: Stick To

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind ein Team aus acht Studierenden und haben die Stick-To-App entwickelt, mit der sich Schülerinnen und Schüler spielerisch einfach beruflich orientieren können. Auf über 1.300 Jobkarten wird das gesamte deutsche Berufsbild kurz und generationsgerecht dargestellt. Die mittlerweile über 35.000 Userinnen und User können die Jobkarten dann nach rechts (mag ich) oder nach links (mag ich nicht) Wischen. Die App ermittelt so die Interessen der jungen Menschen und kann passend dazu Berufs- und Unternehmensvorschläge machen. Es werden Unternehmen für ein Praktikum, eine Ausbildung oder ein duales Studium vorgeschlagen. Die Userinnen und User können sich bewerben oder anonyme Fragen an das Unternehmen stellen, die ihnen noch auf dem Herzen liegen.

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

Wir haben vor vier Jahren Abitur gemacht und standen wie alle Jugendlichen vor dem einen Problem: Was mache ich nach der Schule? Die bisherigen Angebote waren nicht generationsgerecht genug und oft nur auf einzelne Branchen spezialisiert. Unser gesamtes Team hat diese Erfahrung gemacht und bringt eine intrinsische Motivation zur Lösung mit. Wir ermöglichen eine einheitliche Berufsorientierung im Einklang mit den Unternehmen, da diese für eine nachhaltige Orientierung unerlässlich sind. Der Mangel an Nachwuchskräften und die hohen Abbruchquoten sind auch Folge mangelnder Orientierung aufseiten der Jugendlichen. Genau hier setzt die Stick-To-App mit ihrem Angebot an.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Stick To soll allen Schülerinnen und Schülern unabhängig von ihrem Umfeld eine gleiche, faire und generationsgerechte Berufsorientierung ermöglichen. Wir kooperieren bereits mit vielen Schulen und versuchen hier noch großflächiger zu agieren. Und wir entwickeln die App mit Feedback aus der Generation und den Unternehmen ständig weiter. Dazu setzen wir auch auf neue Technologien und setzen sie für die Berufsorientierung ein.

IHK Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.

**Weiterbildungen im HR:
Praxisnah und zielgerichtet.**

Wir begleiten dich vom Einstieg bis zur strategischen Führung!

Jetzt direkt anmelden!

**DEIN TALENT.
DEINE KARRIERE.
DEIN ERFOLG IM PERSONAL!**



Mehr emotionale Verbundenheit

Von Tim Warszta

Ein Obstkorb oder ein Tischkicker haben keine Wirkung. Um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten und ihre emotionale Verbundenheit zu fördern, ist die Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse ein zentraler Faktor. Wie diese bei der Arbeit gefördert werden können und welche Rolle die Führungskräfte dabei spielen, erläutert Tim Warszta anhand empirischer Forschungsbefunde.

● In Zeiten eines Fach- und zunehmenden Arbeitskräftemangels wird die Bindung des vorhandenen Personals, insbesondere von Schlüsselpersonen, zum strategischen Erfolgsfaktor. Gelegentlich wird Bindung als „das neue Recruitment“ bezeichnet. Dieser Vergleich ist sicherlich übertrieben. Der Mehrwert einer starken und nachhaltigen Personalbindung ist jedoch unbestritten. Neben den negativen Folgen von Fluktuation wie zwischenzeitlicher Mehrarbeit für die verbliebenen Beschäftigten sowie Kosten der Neubesetzung und Einarbeitung sind noch weitere Faktoren zu berücksichtigen. So haben gerade Schlüsselpersonen fundiertes betriebliches Erfahrungswissen aufgebaut, welches sich nur schwierig transferieren lässt. Hinzu kommen gegebenenfalls wichtige langjährige Kundenbeziehungen, die ebenfalls nicht ad hoc übertragen werden können.

Aus diesen Gründen sollten Unternehmen insgesamt auf eine hohe Bindung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten und insbesondere bei Schlüsselpersonen besondere Maßnahmen zur Bindung ergreifen. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen zur Bindung auf Basis der Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse bei der Arbeit gegeben.

Commitment Theory: drei Arten der Bindung

Der Begriff „Organisationales Commitment“ beschreibt die Bindung und das Zugehörigkeitsgefühl, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation empfinden. In empirischen Studien konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Commitment und Kündigungsabsicht sowie einer tatsächlichen Durchführung der Kündigung nachgewiesen werden.

In der psychologischen Forschung lassen sich nach Natalie Allen und John Meyer drei Arten der Bindung empirisch gut nachweisen: affektives Commitment, kalkulatorisches Commitment und normatives Commitment. Affektives Commitment kennzeichnet eine hohe emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen. Demgegenüber ist kalkulatorisches Commitment von einer Kosten-Nutzen-Überlegung geprägt, sprich: man bleibt beim Unternehmen, weil ein Wechsel nicht vorteilhaft oder zu aufwendig wäre. Normatives Commitment entsteht aus einem Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, weil man meint, diesem etwas zu verdanken oder zu schulden.

Diese drei Arten der Bindung schließen sich nicht gegenseitig aus. Es ist also kein entweder/oder, sondern es zeigen sich sogar leichte statistische Zusammenhänge zwischen den drei Bindungsarten. Im Idealfall ist es also so, dass erstens die Person das Unternehmen und ihren Job einfach gern mag, sie zweitens weiß, dass es woanders sowieso nicht besser ist und sie drittens ein tiefes inneres Pflichtgefühl gegenüber ihrem Unternehmen verspürt. Diese Mitarbeitenden werden quasi niemals gehen – es sei denn, es passiert ein besonders einschneidendes Erlebnis. Problematisch wird es, wenn eine Person vornehmlich oder gar ausschließlich kalkulatorisch gebunden ist. Diese Beschäftigten verlassen das Unternehmen, sobald sich eine bessere Gelegenheit bietet. Sollte nur normatives Commitment vorliegen, entsteht die Bindung eher aus Pflichtgefühl, denn aus „Wollen“. Insofern kann affektives Commitment als nachhaltigste Form der Bindung bezeichnet werden, die positive Effekte für das Unternehmen und die Beschäftigten hat. Im Folgenden wird skizziert, wie durch die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse bei der Arbeit affektives Commitment gefördert werden kann.

Sicherung von Commitment

Edward L. Deci und Richard M. Ryan beschreiben in ihrer Selbstbestimmungstheorie drei psychologische Grundbedürfnisse: Autonomie, soziale Integration und Kompetenzerleben. Diese Bedürfnisse kommen im Arbeitsleben dann zum Tragen, wenn grundlegende Bedürfnisse der Existenz sowie Sicherheitsbedürfnisse erfüllt sind, das heißt, wenn Arbeitsplatzsicherheit und ausreichende Bezahlung vorhanden sind.

Autonomie: Autonomie ist das Bedürfnis, frei und innerhalb des eigenen Wertegerüsts zu entscheiden und zu handeln. Dabei kann ein Mangel an vollständiger Entscheidungsfreiheit (wie im Arbeitskontext üblich) akzeptabel sein, wenn die Person grundlegend auf Basis ihres eigenen Wertefundaments handelt. Forschungsergebnisse weisen auf die Bedeutung von Autonomie und insbesondere sinnhaften Aufgaben für ein positiv wahrgenommenes Arbeitsleben hin. Unternehmen sollten zur Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie eine klare Mission haben, um das Sinnerleben auf Unternehmensebene zu stärken. Zudem sollte den Beschäftigten auf individueller Ebene klar sein, welchen Beitrag sie persönlich mit ihrer Arbeit dazu beisteuern. Wo es möglich ist, sollten Beschäftigte aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Soziale Integration: Menschen sind soziale Wesen. Daher ist in allen von uns ein Mindestbedürfnis angelegt, soziale Kontakte zu pflegen und wertgeschätzter Teil einer Gruppe zu sein. In Studien mit Auszubildenden zeigte sich die soziale Integration

als jener Faktor, welcher den höchsten Zusammenhang mit affektivem Commitment aufwies. Zur Erfüllung des Bedürfnisses nach sozialer Integration sollten Unternehmen den Beschäftigten die Möglichkeit zu einer guten und vertrauensvollen Teamarbeit geben. Dazu gehört, Arbeitsprozesse reibungslos zu gestalten, Konflikte frühzeitig zu lösen und Erfolge gemeinsam zu verbuchen. Auf individueller Ebene sollte den Beschäftigten klar sein, wie sie persönlich zum Teamerfolg beitragen. Darüber hinaus sollten Unternehmen auch die sozialen Kontakte im Team stärken und Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch geben. Dies kann über Teamevents und gemeinsame Teamrituale erfolgen.

Kompetenzerleben: Menschen wollen wachsen und erfolgreich sein. Dazu gehört das Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, diese weiter zu entwickeln und dazuzulernen. Ein motivierender Job sollte Erfolgserlebnisse bieten. Dies ist in der heutigen Zeit alles andere als trivial. Zum einen arbeiten Beschäftigte insbesondere in größeren Unternehmen derart vernetzt, dass sie ihre Arbeitsergebnisse nur schwer von denen ihrer Kolleginnen und Kollegen trennen können. Zum anderen sind Beschäftigte aufgrund einer hohen Arbeitsverdichtung darauf fokussiert, nach Abschluss einer Aufgabe sofort die nächste Aufgabe anzugehen und zu lösen. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden Erfolge als solche verbuchen und gegebenenfalls auch feiern können. Zusätzlich sollten Unternehmen ihren Beschäftigten auch die Möglichkeit geben, dazuzulernen. Dieses Lernen muss nicht immer über externe Schulungen erfolgen. Die besten Lernerfahrungen finden im Arbeitsprozess statt. So kann auch ein Austausch mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zu Wissenszuwachs führen. Letzten Endes sollten Unternehmen auch die Möglichkeit zur formalen Weiterentwicklung bieten. Vor diesem Hintergrund sind interne Karriere- und Entwicklungsprogramme wichtig, um zu signalisieren, dass das Unternehmen ein aktives Interesse an seinen Beschäftigten hat.

Die Rolle der Führungskräfte

Die Erfüllung der oben beschriebenen Grundbedürfnisse fällt zum großen Teil in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Führungskräfte nehmen insofern eine elementare Rolle bei der Personalbindung ein, derer sie sich häufig nicht vollständig bewusst sind. Insbesondere bilden Führungskräfte die wichtigste Schnittstelle des Unternehmens zu den Beschäftigten. Aufbauend auf allgemeingültigen oben beschriebenen Bedürfnissen kennen sie ihre Beschäftigten und können auf deren Lebenssituation und persönliche Bedürfnisstruktur eingehen.

Besonders hervorgehoben werden soll hier ein häufig unterschätztes Instrument, das in den Händen der Führungskräfte liegt und geradezu prädestiniert ist, die drei psychologischen Grundbedürfnisse zu erfüllen: das Mitarbeitergespräch. Eine personenorientierte Gesprächsführung trägt zum Beziehungsaufbau zwischen Führungskraft und Beschäftigten bei und hilft, das Bedürfnis nach sozialer Integration zu erfüllen. Die Führungskraft hat die Möglichkeit, durch das Geben positiver Rückmeldungen und Hervorheben von Erfolgen das Bedürfnis nach Kompetenzerleben zu bedienen. Zudem kann die Führungskraft in dem Gespräch die Gelegenheit nutzen und die Sinnhaftigkeit der Arbeit erläutern. Wenn die Beschäftigten zu-

dem über Angelegenheiten der Arbeit oder ihrer persönlichen Entwicklung mitentscheiden können, wird das Bedürfnis nach Autonomie gut erfüllt.

Fazit: positive Arbeitserlebnisse schaffen

Durch die Erfüllung der drei menschlichen Grundbedürfnisse Autonomie, soziale Integration und Kompetenzerleben können Unternehmen nachhaltig positive Arbeitserlebnisse schaffen, die zu einem hohen affektiven Commitment beitragen. Dabei nehmen die Führungskräfte des Unternehmens eine zentrale Rolle ein. Insofern lohnt es sich für Unternehmen, in ihre Führungskräfte zu investieren, diese gut auszuwählen und auszubilden, damit sich die Führungskräfte um die Bindung der Beschäftigten kümmern können. ■■■

Literatur

- Allen, D. G.; Bryan, P. C.; Vardaman, J. C. (2010).** Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 2010, May, 48–64.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1–18.
- Drescher, L., & Warszta, T. (2021).** Gekommen um zu bleiben – Identifikation von Bindungsfaktoren bei Auszubildenden. *Wirtschaftspsychologie*, 22, 4, 62 – 74.
- Felfe, J. (2020).** Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995):** Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Klebe, L., & Felfe, J. (2024).** Commitment. *Forum Strafvollzug*, 2024, 4, 235–239
- Latham, G. P., Locke, E., & Fassin, N. E. (2002).** The High Performance Cycle: Standing the Test of Time. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 201–228). Chichester: Wiley.
- Matiaske, W.; Weller, I. (2003).** Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“. TU Chemnitz.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017).** Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.
- Warszta, T., & Drescher, L. (2024).** Zur Bindung von gewerblich-technischen Auszubildenden - eine empirische Analyse. In: Grimm, A.; Herkner, V.; Karges, T.; Schlausch, R. (Hg.): *Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demographie. Perspektiven auf Berufsbildung, Arbeit und Technik*, Band 9, (S. 115 - 127). Berlin: Lang.



PROF. DR. TIM WARSZTA ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Westküste. Er leitet das Westküsteninstitut für Personalmanagement und forscht unter anderem zur Gewinnung und Bindung von Auszubildenden.

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

Kurzschluss bei Neueinstellungen verhindern

Von Roland Abel

Die Einarbeitung neuer Beschäftigter ist für Unternehmen aufwendig und teuer. Deshalb ist es ein Kostenfaktor, wenn diese das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlassen. Warum so viele Arbeitsverhältnisse in der Anfangsphase scheitern – und wie man den frühzeitigen Bruch vermeiden kann.



● Das Kennenlernen ist prickelnd, die Schmetterlinge im Bauch tanzen, der Blick durch die rosarote Brille ist wunderbar. All das sind Anzeichen des Verliebtseins in einer frischen Beziehung. Doch nach den ersten Wochen und Monaten, wenn sich der Alltag einschleicht, bröckelt Tag für Tag die schöne Fassade. Die Gegenwart passt dann oft nicht mehr zu den Hoffnungen, Erwartungen und dem Bild voneinander. Herbe Enttäuschung macht sich breit, die zu einem frühen und plötzlichen Beziehungsaus führen kann.

So ähnlich starten heute viele Arbeitsverhältnisse: Nach kurzer Zeit sind sie schon wieder zu Ende. Doch warum ist das so? Und wie lässt sich ein Schlussmachen im Job nach kurzer Zeit vermeiden?

Im Juli 2024 befragte Qualtrics 35.000 Beschäftigte aus 32 Ländern zu ihren Arbeitserfahrungen. Vor allem neue Mitarbeitende, die weniger als sechs Monate in einem Unternehmen beschäftigt waren, planten, bald wieder zu kündigen. Insgesamt wollten im EMEA-Raum nur noch 42 Prozent der neuen Mitarbeitenden über drei Jahre im Unternehmen bleiben. Im Vergleich zu 2022 ist der Wert zwar nahezu unverändert geblieben, aber damals wollten immerhin noch 47 Prozent länger bleiben. Vergleicht man die Vorhaben der neuen Mitarbeitenden mit denen aller Beschäftigten (hier liegt die Bleibeabsicht bei 62 Prozent), liegen deren frühzeitige Trennungabsichten somit 20 Prozentpunkte über dem Durchschnitt. Hinzu kommt: Nach



der Pandemie sehnten sich einige zurück zum Ex, also ihrem vorherigen Arbeitgeber. Anthony C. Klotz, außerordentlicher Professor für Organizational Behavior an der UCL School of Management in London, führte im Harvard Business Review aus, dass international fast 20 Prozent der Beschäftigten zu diesen „Bumerang-Mitarbeitenden“ gehörten. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass in vielen Fällen die Bindung an den alten Arbeitgeber bei den neuen Mitarbeitenden noch enger ist als an den neuen Arbeitgeber.

Geringe Bindung als Kostentreiber

Für Unternehmen ist diese geringe Verlässlichkeit der Neurekrutierten ein kostspieliges Problem: Auf drei bis vier Monatsgehälter schätzt die Society for Human Resource Management die Kosten für die Neubesetzung eines Jobs – eine enorme Ausgabe, die Unternehmen nach Möglichkeit vermeiden wollen. Zudem vergeudet das jähe Ende eines eben erst eingegangenen Arbeitsverhältnisses jede Menge verpuffter Arbeit der Personalabteilung und der Belegschaft, die viel Mühe und guten Willen in die Einarbeitung der Neuen gesteckt hat.

Schon der erste Schritt der Personalsuche, der Recruiting-Prozess, gestaltet sich meistens langwierig und teuer. Statt dass sich junge Talente um die angebotenen Arbeitsplätze reißen, buhlten Unternehmen in den vergangenen Jahren neben attraktiven Gehältern mit Wunschurlaub, Workation und flexiblen Arbeitszeiten um Arbeitnehmende. An der langfristigen Bindung haben sie dabei nichts gedreht.

Was Feedback bringt

Die Haufe Onboarding-Studie 2023 ergab, dass ein Hauptgrund (56 Prozent) für eine Kündigung im ersten Arbeitsjahr oft falsche Erwartungen der Mitarbeitenden an das Unternehmen und den Job waren. Das ist in gewisser Weise ironisch, denn während der Pandemie haben viele Unternehmen größte Anstrengungen unternommen, damit sich ihre neuen Mitarbeitenden willkommen und wohl fühlen. Man war sich bewusst, dass Neuzugänge unter ungewöhnlichen Umständen ihre Jobs antraten. Infolgedessen bemühten sich Personalabteilungen, das Management und Teammitglieder sehr darum, die neuen Kolleginnen und Kollegen virtuell gut einzuführen. Bei der Einarbeitung achtete man ganz bewusst darauf, regelmäßig Feedback einzuholen und es zu überprüfen.

Der Grund, warum dieses Feedback so wenig bewirkt, könnte darin liegen, dass der starke kommunikative Fokus auf die Einarbeitung den Blick von den anderen Beschäftigungsphasen ablenkt. Denn tatsächlich übertreffen laut der Qualtrics Mitarbeitendenbefragung 43 Prozent der Unternehmen die Erwartungen neuer Mitarbeitender in dieser frühen Beschäftigungsphase. Weniger rosig sieht es allerdings in der „Recruiting-Phase“ (22 Prozent) und beim „Offboarding“ (28 Prozent) aus. Deshalb ist es genauso wichtig, vor dem Beschäftigungsbeginn neben allem Umwerben auch Klarheit über das Beschäftigungsverhältnis und eventuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Ebenso geht es darum, sich am Ende der Beziehung darum zu bemühen, dass man trotz Trennung „Freunde bleiben“ kann. In beiden Phasen braucht es daher Rückmeldungen dazu, was den künftigen Mitarbei-

Eine engmaschige Feedbackbegleitung der Mitarbeitenden vermittelt ein genaues Bild davon, wo und wann die Beschäftigten ein Störgefühl in der Arbeitsbeziehung verspüren.

tenden wichtig war und ist beziehungsweise wo es hakt(e). Die Erkenntnisse können einfließen, um es dann künftig auch an der Stelle besser zu machen.

Handlungsoptionen für Arbeitgeber

Feedback zu anderen Zeitpunkten im Beschäftigungsverhältnis einfließen zu lassen, ist jedoch nur ein Ansatzpunkt für weniger Frühfluktuation. Die folgenden drei Handlungsmöglichkeiten sind nicht so verbreitet, deshalb aber nicht weniger wirkungsvoll.

1. Vorhandene Befragungsdaten besser auswerten

Die meisten Unternehmen führen Mitarbeitendenbefragungen durch und können diese zum Beispiel nach Dauer der Beschäftigung auswerten. Sie konzentrieren sich allerdings auf die Er-

gebnisse entlang der Organisationsstruktur und schauen dabei weniger auf Zielgruppen wie neue Mitarbeitende – speziell in kritischen Berufsgruppen. Unterbelichtet bleibt oft, welche Faktoren deren Wechselwilligkeit bestimmt. Qualtrics-Daten zufolge unterscheiden sich beispielsweise die Wechselmotive von mittleren Führungskräften und Mitarbeitenden in der IT in Deutschland wesentlich von denen ihrer Vergleichsgruppen im In- und Ausland. Führungskräfte legen Wert darauf, dass sie sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren, Entwicklungsmöglichkeiten haben, die Zukunftsausrichtung des Unternehmens klar ist und ihnen der Führungsstil im Unternehmen entspricht. Sonst stehen sie schnell auf dem Absprungbrett. IT-Mitarbeitende wiederum sind vor allem dann wechselwillig, wenn das Gehalt, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Arbeitsinhalte nicht stimmen.

Ebenso differenzieren viele Unternehmen nicht zwischen dem Verlust von guten Mitarbeitenden, deren Weggang eine echte Lücke reißt, und denjenigen, die ohnehin schon stillschweigend innerlich gekündigt haben oder das Unternehmen eigentlich aufgrund ihrer Leistung nicht weiter beschäftigen möchte. Bei einer Analyse der Wechselmotive werden diese Gruppen häufig über einen Kamm geschert, was dazu führt, dass die gewonnenen Ergebnisse nur bedingt hilfreich sind. So entgehen ihnen wichtige Informationen, aus denen sie lernen könnten, welche Faktoren für die Mitarbeitenden entscheidend sind, die sie auf jeden Fall halten wollen. Denn generische Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip drohen oft zu verpuffen.

Inzwischen gibt es Technologien, die Wechselprognosen vergleichsweise einfach machen und dabei sowohl die Meinungsdaten aus Mitarbeitendenbefragungen als auch operative Daten aus den Personalsystemen einbeziehen. Damit kann man simulieren, wie sich die Fluktuationsquote ändern würde, wenn sich eine Verbesserung bei den entscheidenden Variablen um X Prozent erreichen ließe. Die Visualisierung in Dashboards hilft, zu überlegen, wie realistisch Veränderungen zu erzielen und welche Prioritäten bei der „Beziehungsarbeit“ zu setzen sind.

2. Weitere Feedback-Quellen nutzen

Neben den genannten Onboarding-, Exit- und Candidate-Experience-Befragungen lassen sich weitere Feedback-Formate etablieren, die Beschäftigten in kritischen Momenten Feedback-Gelegenheiten geben. Neu fühlen sich nämlich auch viele Mitarbeitende, die nach Rollenwechseln in einer anderen Abteilung anfangen, die aus längerer Elternzeit, Krankheit, Auslandsaufenthalt oder Sabbaticals zurückkommen. Sie stecken oft in veränderten Lebensumständen, werden häufig nicht mehr so eng betreut wie „Newbies“ und müssen sich oft schneller wieder beweisen. Deren Wieder- und Neueinstieg mit automatisierten Feedback-Möglichkeiten zu begleiten, kann helfen, auf Defizite und Friktionen aufmerksam zu werden, die sonst allenfalls in Exit-Interviews zu lesen sind – zu spät also.

Es empfiehlt sich zudem, die genutzten Feedback-Anfragen auch inhaltlich auf entsprechende Wechselrisiken zu trimmen. Beispielsweise kann man in 360-Grad-Feedbacks zur Management-Effektivität Aspekte aufnehmen, die eine engmaschige Betreuung neuer Mitarbeitender spiegeln: Ist die Führungskraft da, wenn sie gebraucht wird – auch noch nach den ersten paar Wochen nach Jobbeginn? Hilft sie bei der internen Vernetzung? Fördert sie die psychologische Sicherheit in ihrem Team? Be-

rücksichtigt sie private Verpflichtungen der Teammitglieder? All das kann helfen, die nächsten Arbeitsbeziehungen von Beginn an reibungsloser zu gestalten.

3. Feedback anders nutzen

Die verfügbaren Rückmeldungen können Unternehmen auch projektübergreifend auswerten. So lassen sich beispielsweise Querverbindungen aus erhobenen Wechselmotiven in Exit-Befragungen mit den Frage-Pendants aus Mitarbeitendenbefragungen oder regelmäßigen Pulse-Checks ziehen, um die Relevanz der Themen als Frühindikatoren zu bewerten.

Zudem kann in den genannten Candidate Experience- und Lifecycle-Befragungen negatives Feedback entsprechende Tickets oder Benachrichtigungen auslösen. Wenn Mitarbeitende in einer der Onboarding-Befragungen nach 90 Tagen angeben, dass sie nach wie vor keinen Zugriff auf die erforderlichen Arbeitsmittel haben, kann die Personalabteilung darüber automatisch informiert werden, um sich einzuklinken und das Problem zu beseitigen. So lässt sich ein frustriertes innerliches Abwenden der neuen Beschäftigten, die den Eindruck haben, dass ihr Feedback verpufft, vielleicht vermeiden.

Fazit: Erwartungen am besten frühzeitig klären

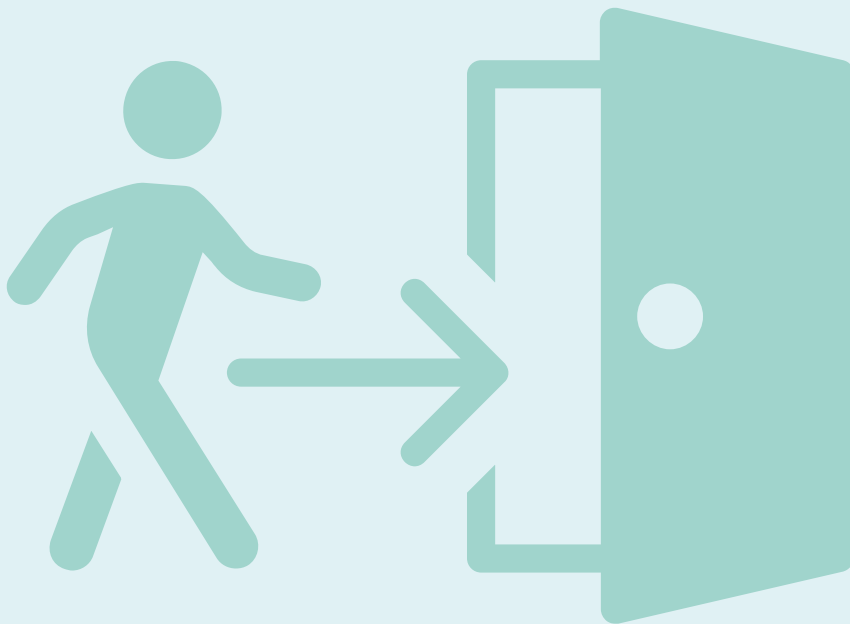
Statt verträumt in die nächste Arbeitsbeziehung zu taumeln, sollten Unternehmen deshalb von Anfang an eine offene und klare Verständigung mit Beschäftigten darüber suchen, was sich gemeinsam erreichen lässt und was sie vom Arbeitsalltag zu erwarten haben. Gleichzeitig gilt es, diesen Alltag regelmäßig zu reflektieren und in kritischen Momenten genau hinzuhorchen. Wer lange zusammenbleiben will, sollte am anderen Interesse zeigen und Feedback ernst nehmen. Sprich: Beide Parteien sollten sich umeinander bemühen – nicht nur in der Dating-Phase, sondern auch darüber hinaus. Denn während Liebe oft von alleine kommt, ist das Führen einer Beziehung mitunter harte Arbeit, wenngleich eine lohnende!

Für den Unternehmenskontext bedeutet das: Automatisch ausgelöste Umfragen in den Momenten, auf die es vor allem am Anfang ankommt, zum Beispiel schon während der Bewerbungsphase, nach der ersten Arbeitswoche, nach dem ersten Monat, nach drei Monaten und nach der Probezeit, können einen Beitrag zur Mitarbeitendenbindung leisten. Eine solche engmaschige Feedbackbegleitung der Mitarbeitenden vermittelt ein genaues Bild davon, wo und wann die Beschäftigten ein Störgefühl in der Arbeitsbeziehung verspüren. Viele weitere Feedback- und Auswerteformate können ebenfalls helfen, die richtigen Hebel zu finden, um die Beziehungsarbeit zu stärken. Konkrete Maßnahmen, die Unternehmen aus einer solchen Feedback-Praxis ableiten, haben große Kostenspareffekte. Damit tragen sie zu einer guten Unternehmensleistung bei. ■■■



DR. ROLAND ABEL verantwortet bei Qualtrics die Employee Experience Strategy EMEA und unterstützt Kunden mit seiner 20-jährigen Expertise bei der Entwicklung von EX-Programmen.

Quiet Quitting: Tatsache oder Quatsch?



Noch vor wenigen Jahren existierte der Begriff Quiet Quitting nicht. Heute sorgen sich viele Arbeitgeber, dass ihre Beschäftigten nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Eine aktuelle Studie hinterfragt Mythen des Quiet Quittings und stellt ihnen Fakten gegenüber. Ein Ergebnis: Die Sorgen der Arbeitgeber sind weitgehend unberechtigt.

Von Rabea Schulte und Uwe Kanning

● Der Begriff „Quiet Quitting“ geht auf einen Tiktok-Post aus dem Jahr 2022 zurück. Quiet Quitting wird darin – und in der nachfolgenden (Medien-)Debatte – als ein gewichtiges Problem der modernen Arbeitswelt beschrieben, demzufolge ein Großteil der Belegschaft ein sehr distanziertes Verhältnis zur beruflichen Arbeit aufweisen soll: Die Betroffenen erledigen nur noch die Aufgaben, zu denen sie vertraglich verpflichtet sind. Darüber hinaus können Arbeitgeber nicht viel erwarten. Die Betroffenen gehen immer pünktlich nach Hause, sind nicht bereit, Überstunden zu leisten und zeigen auch sonst kein übermäßiges Engagement.

Besonders weit verbreitet soll Quiet Quitting in der Gruppe der jungen Menschen sein. Dies passt zu gängigen Stereotypen über die Generation Y und Z, denen allgemein ein negatives Arbeitsethos unterstellt wird. Ein Blick in die wirtschaftspsychologische Forschung zeigt, dass mehrere Konzepte sich mit ganz ähnlichen Aspekten beschäftigen. Dies gilt vor allem für das affektive Commitment, also für die emotionale Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber.

In einer Studie gingen wir vier Leitfragen nach: Wie stark ist Quiet Quitting verbreitet? Hat es in den vergangenen Jahren zugenommen? Wer ist davon betroffen? Wie hängt Quiet Quitting mit anderen HR-relevanten Konzepten zusammen?

Arbeitssituation und Commitment beleuchtet

Die Studie basiert auf einem Online-Fragebogen. Zunächst bearbeiteten die Befragten sechs Items, mit denen Quiet Quitting gemessen wird. Hierzu steht eine fünfstufige Einschätzungsskala zur Verfügung.

Anschließend wurden diejenigen, die mindestens fünf Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt waren, darum gebeten, sich in die Zeit vor fünf Jahren zurückzudenken und die sechs Items aus der damaligen Perspektive heraus erneut zu bearbeiten. Es folgten Fragen, die sich auf mögliche Einflussvariablen beziehen. Dies betrifft zum einen die Wahrnehmung der aktuellen Arbeitssituation, zum anderen wurden verschiedene Arbeitsmotive erfasst. Anschließend wurden Fragen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit sowie des Commitments gestellt.

Auf der Ebene des Commitments wurde zwischen einem allgemeinen Commitment und einem affektiven Commitment differenziert. Das affektive Commitment bezieht sich explizit auf die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

Anschließend bezogen sich einige Fragen auf mögliche Folgen von Quiet Quitting, etwa die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, Organizational Citizenship Behavior und die Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln. Unter Organizational Citizenship Behavior wird ein positives Verhalten der Beschäftigten verstanden, das auch ohne Belohnung durch den Arbeitgeber gezeigt wird. Wer beispielsweise in seiner Freizeit etwas liest, das später im Arbeitsalltag genutzt wird, oder wer Kolleginnen und Kollegen unentgeltlich hilft, der zeigt Organizational Citizenship Behavior.

An der Studie beteiligten sich 592 Berufstätige im Alter zwischen 18 und 65 Jahren. In der Stichprobe überwiegen Personen mit höherer Bildung. Der Anteil der Frauen lag bei 33 Prozent und bei 66 Personen handelte es sich um Führungskräfte.

Die Ergebnisse: Quiet Quitting ist kein Massenphänomen

- Wie stark ist Quiet Quitting verbreitet? In unserer Studie ergibt sich für die fünfstufige Quiet-Quitting-Skala ein Mittelwert von 2,46 (Standardabweichung: 0,71). Der Mittelwert liegt damit unterhalb der mittleren Stufe (= Stufe 3) der fünfstufigen Skala. Nur 12,8 Prozent der Befragten liegen in der oberen Hälfte der Skala. Eine sehr starke Ausprägung von Quiet Quitting, mit Werten oberhalb der Stufe 4 weisen gerade einmal 1,2 Prozent der Stichprobe auf. Quiet Quitting ist somit weit davon entfernt, ein Massenphänomen zu sein.

Führungskräfte und Menschen mit höherer Bildung sind weniger von Quiet Quitting betroffen als Menschen ohne Führungsverantwortung beziehungsweise geringer gebildete.

- Hat Quiet Quitting zugenommen? In der Studie sind keine Belege für eine Zunahme zu finden. Der Vergleich zwischen den beiden Messzeitpunkten (vor fünf Jahren und heute) ergibt keine signifikanten Unterschiede. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass ein richtiger Längsschnitt, bei dem man die Befragten vor fünf Jahren befragt hätte, gegebenenfalls zu anderen Befunden geführt hätte.
- Wer zeigt Quiet Quitting? Ein Vergleich zwischen Frauen und Männern ergibt keinen signifikanten Unterschied in der Ausprägung von Quiet Quitting. Allerdings zeigten sich Alterseffekte. Demnach sinkt Quiet Quitting mit zunehmendem Alter leicht ab. Die Größe des Effekts lag jedoch nur bei 1,8 Prozent. Obwohl es nicht sinnvoll ist, Menschen in Generationen einzuteilen, wurde zusätzlich ein Vergleich zwischen Vertretern der drei Generationen X, Y und Z vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass Beschäftigte aus der Generation X (45 Jahre und älter) einen geringfügig niedrigeren Wert aufwiesen als Beschäftigte aus der Generation Y (25 bis 44 Jahre) und Z (18 bis 24 Jahre). Die Generationen Y und Z unterschieden sich nicht signifikant voneinander. Führungskräfte zeigen im Vergleich zu Personen ohne Führungsverantwortung signifikant geringere Werte in Quiet Quitting (Mittelwerte: 2,15 bzw. 2,61). Die Effektstärke liegt bei neun Prozent. Zudem ergab sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Bildung und Quiet Quitting. Mit zunehmender Bildung fällt Quiet Quitting ein klein wenig geringer aus (Effektstärke = 0,8 Prozent).
- Wie hängt Quiet Quitting mit anderen HR-relevanten Konzepten zusammen? In unserer Studie wurden zahlreiche Variablen auf ihren Zusammenhang zu Quiet Quitting untersucht. Es zeigte sich, dass Quiet Quitting durch ungünstige Arbeitsbedingungen, aber auch durch Faktoren, die in den betroffenen Personen selbst liegen (Arbeitsmotive), beeinflusst wird. Quiet Quitting fällt insbesondere dann höher aus, wenn Beschäftigte sich unterfordert fühlen, andere Werte vertreten als der Arbeitgeber oder eine geringe Leistungsmotivation haben (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). All dies liefert Hinweise für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren. Erwartungsgemäß geht Quiet

Quitting mit einer geringen Arbeitszufriedenheit und einem geringen Commitment einher. Dies gilt insbesondere für das affektive Commitment. Zudem wirkt sich Quiet Quitting negativ auf die Bereitschaft aus, Überstunden zu leisten und zusätzliches Arbeitsengagement zu zeigen. Mehr noch, mit Quiet Quitting steigt die Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln. Doch an dieser Stelle kann Entwarnung gegeben werden. Der Zusammenhang zur Kündigungsabsicht beträgt gerade sechs Prozent.

Fazit: Quiet Quitting wird überbewertet

Es ist sinnvoll, sich in der Praxis mit dem Thema Quiet Quitting zu beschäftigen. Allerdings erscheint die Lage weitaus weniger dramatisch, als die Debatten es vermuten lassen. Es ist wichtig, im Zuge von Mitarbeiterbefragungen eine realistische Vorstellung von der Größenordnung des potenziellen Problems im eigenen Unternehmen zu bekommen. Nicht jeder Fall von Quiet Quitting stellt ein Problem dar. Wenn einige Prozent der Beschäftigten aus der Verwaltung oder der Produktion Dienst nach Vorschrift machen, dürfte dies dem Unternehmen kaum schaden.

RABEA M. SCHULTE ist HR Consultant bei Banse und war bis Sommer 2024 als studentische Hilfskraft im Bereich Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück tätig.

PROF. DR. UWE P. KANNING ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Arbeitszufriedenheit und Personalauswahl.

Literatur

RetCreely, B. [aliveafterlayoff] (2022).

More people are „quiet quitting“ instead of leaving. TikTok. <https://www.tiktok.com/@alifeafterlayoff/video/7071415799247949099?lang=de-DE>

Kanning, U. P. (2022). Die Stille Kündigung. Personalmagazin, 11, 64-65.

Kanning, U. P. & Schmitt, A. (2023). Schubladendenken funktioniert nicht – Wie sinnvoll ist es, Menschen in Generationen einzuteilen? Personalwirtschaft, 9, 64-66.

Das Problem wird jedoch umso größer, je wichtiger die Positionen der Betroffenen sind und je zahlreicher sie sind. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, bei denen Quiet Quitting allerdings seltener anzutreffen ist. Darüber hinaus ist es wichtig, sich anzuschauen, wie stark Quiet Quitting ausgeprägt ist. Nicht jeder, der einen Wert oberhalb der Mitte der Skala aufweist, stellt automatisch auch ein Risiko für den Unternehmenserfolg dar. Von der Vorstellung, dass insbesondere Menschen aus der Generation Z Träger von Quiet Quitting wären, sollte man sich verabschieden – wie übrigens von allen Generationenstereotypen.

Wer vorbeugen möchte, sollte professionelle Auswahlverfahren durchführen und keine falschen Erwartungen wecken. Es ist darauf zu achten, dass wichtige Positionen mit Menschen besetzt werden, die nicht nur fähig sind, sondern auch eine hohe Leistungsorientierung mitbringen, zu den Werten des Unternehmens stehen und später nicht unterfordert sind. Darüber hinaus gilt, dass all das, was Beschäftigte zufrieden macht, also professionelles Führungsverhalten, leistungsgerechte Belohnungssysteme, gute Arbeitsatmosphäre et cetera, auch die Wahrscheinlichkeit für Quiet Quitting reduziert. ■■■

Wie Quiet Quitting mit anderen berufsrelevanten Variablen zusammenhängt



Unterforderung geht in stärkerem Maße mit Quiet Quitting einher als Überforderung oder das Gefühl, unter Druck gesetzt zu sein. Vertreten Arbeitnehmer andere Werte als ihr Arbeitgeber, sind enttäuscht oder starken Change-Prozessen ausgesetzt, ist Quiet Quitting wahrscheinlicher. Personen mit hohem Work-Life-Balance-Motiv zeigen in stärkerem Maße Quiet Quitting als Personen, die leistungsorientiert sind oder nach Entwicklung streben. Quiet Quitting geht mit einer reduzierten Arbeitszufriedenheit und reduziertem Commitment einher. Je höher Quiet Quitting ausgeprägt ist, desto weniger sind die Befragten bereit, Überstunden zu leisten, sich für den Arbeitgeber zu engagieren und desto größer ist die Kündigungsabsicht.

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

DEUTSCHE

FACHPRESSE

NUTZUNG VON INFORMATIONSQLLEN DURCH ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG

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



Digitale* Angebote von Fachmedien



Veranstaltungen wie Kongresse, Tagungen, Seminare



Digitale* Angebote von Unternehmen



Digitale Veranstaltungen wie Konferenzen, Webinare, E-Learning



Eine oder mehrere Fachmessen im In- oder Ausland



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



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



Kundenzeitschriften von Unternehmen



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

Angaben in %

■ regelmäßige Nutzung
■ regelmäßige oder gelegentliche Nutzung

LAE 2024 – Sonderauswertung Fachpresse
© Verein Deutsche Fachpresse 2024

Mit freundlicher Unterstützung der Fachvertretung Fachmedien im MVFP

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

Alle Ergebnisse der LAE-Sonderauswertung 2024



www.deutsche-fachpresse.de



PETRA KNAB-HÄGELE ist Partner im Bereich Strategic People Advisory bei Mercer Deutschland.



TESS WEGNER ist Senior Consultant im Bereich Strategic People Advisory bei Mercer Deutschland.

Das „S“ als Reifeprüfung für HR

Eine für das Personalmagazin durchgeführte Analyse von Nachhaltigkeitsberichten der DAX-40-Unternehmen zeigt: Ein Großteil der in Vorbereitung auf die CSRD-Berichte veröffentlichten materiellen Themen entfällt auf soziale Nachhaltigkeit. Deren Implementierung in den Employee Life Cycle gehört zu den Aufgaben von HR. Im Interview geben die Studienautorinnen einen Ausblick auf die neue Rolle von HR in der Nachhaltigkeitsausrichtung.

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: Die EU-Nachhaltigkeitsdirektive CSRD ist noch nicht in nationales Recht umgesetzt, damit verzögert sich auch die Berichterstattung dazu. Doch auch ohne diesen Druck haben viele der börsennotierten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht oder werden dies noch tun. HR liefert dazu die relevanten Kennzahlen. Welche Rolle kommt dem HR-Management bei der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sonst noch zu?

Petra Knab-Hägele: Das Reporting von Nachhaltigkeitskennzahlen und -prozessen ist eine wichtige und für das HR-Management durchaus ressourcenintensive Aufgabe entlang regulatorischer Richtlinien. Aber dieses Reporting steht erst am Ende einer Prozesskette. Vorher geht es um relevante Kennzahlen, deren Wesentlichkeit und Passung zur Unternehmensstrategie.

Tess Wegner: Soziale Nachhaltigkeit ist weder eine naive Idealvorstellung noch eine Frage, die sich auf das Reporting reduzieren lässt. Ebenso wenig ist sie ein eindimensionaler KPI, der aus rein formalen Gründen abzudecken ist. Eine solche Reduzierung wird der strategischen Bedeutung des Themas nicht gerecht.

Knab-Hägele: Niemand stellt infrage, dass soziale Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt ist. Was in den Diskussionen dazu jedoch fehlt, ist die Beleuchtung der Bausteine, die soziale Nachhaltigkeit ausmachen, wie sie zu messen sind und wirken. Die internationalen wie nationalen Bemühungen in puncto Reporting sind dabei ein Versuch, ein umfassendes und komplexes Thema greifbar zu machen – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Was umfasst alles den Begriff der sozialen Nachhaltigkeit?

Wegner: Nachhaltigkeit wird heute gern auch mit ESG als Synonym umschrieben, also den Aspekten E für Environment beziehungsweise Umwelt, G für Governance oder gute Unternehmensführung und S für Soziales, also alle menschen- und gesellschaftsbezogenen Aspekte der Unternehmensführung. Soziale Nachhaltigkeit schließt dabei in der externen Sicht Bereiche wie Lieferketten, Menschenrechte et cetera ein. In der internen Sicht stehen die Mitarbeitenden im Fokus – von Arbeitsschutz über Diversität und Vielfalt, Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten bis hin zu gutem Führungsverhalten.

Knab-Hägele: Sozial nachhaltig agierende Unternehmen wirken entlang ihrer Lieferketten und in ihrem Umfeld für lebenswürdige Bedingungen. So minimieren sie geschäftsschädigende Reputationsrisiken und erarbeiten sich einen Ruf als verantwortungsvolle Unternehmen – bei politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsträgern, Geschäftspartnern und Kunden.

Und sicherlich auch bei Mitarbeitenden?

Knab-Hägele: Unbedingt! Eine sozial nachhaltige und mitarbeiterfreundliche Personalpolitik ist Kern eines strategischen Risiko- und Chancenmanagements. Unternehmen vermeiden so, erfolgskritische Beschäftigte abzuschrecken und zu demotivieren, profitieren vielmehr von einer engagierten Belegschaft, die unter entsprechender Führung aus Geschäftsplänen konkrete wirtschaftliche Erfolge formt.

Wegner: Soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit gehören zusammen. Allerdings sind die Einbettung des S in den jeweiligen Unternehmenskontext, die Ableitung der materiellen und spezifischen Schwerpunktthemen, das damit verbundene Narrativ und die Verzahnung mit Unternehmensstrategie und Steuerungssystem sehr unterschiedlich gelöst. Hier gibt es kein allgemeingültiges

„Deutschland hat es versäumt, die CSRD fristgemäß in nationales Recht umzusetzen. Wir gehen davon aus, dass nun 2026 die ersten Unternehmen verbindlich berichten müssen.“

Petra Knab-Hägele, Mercer

Vorgehen. Unternehmen müssen Mittel und Wege finden, um für ihre spezifischen Geschäftsmodelle und -prozesse Output-Größen zu definieren, diese messbar zu machen und in eine direkte und nachweisbare Beziehung zu den Unternehmenszielen zu setzen.

Knab-Hägele: Wichtig dabei ist der Zusammenhang von personalwirtschaftlichen Maßnahmen und unternehmerischem Mehrwert. Nehmen Sie das Beispiel Arbeitsunfälle: Bessere Schulungen reduzieren die Zahl und Schwere von Unfällen, mit dem Ergebnis einer höheren Produktivität. Oder faire Vergütung: Gleiche Entwicklungs- und Karriereperspektiven für alle bringen auch Frauen in höchste und bestens vergütete Positionen, mit der Konsequenz von diversen und deshalb leistungsstarken Managementteams.

Wer ist verantwortlich?

Knab-Hägele: Auch bei der Verantwortung und Steuerung gibt es leider keine Blaupause. Aber Fakt ist: Ohne die Implementierung von sozialer Nachhaltigkeit, also dem S, kann es keinen glaubwürdigen und nachhaltigen Wandel bei E und G geben. Denn letztlich ist jede Transformation immer auch eine Workforce Transformation. Ohne eine entsprechend informierte, geschulte und systematisch entwickelte Belegschaft wird keine fundamentale Neuausrichtung gelingen, ob nun im Automobilbau, in der Energiewirtschaft et cetera. Die zentrale Verantwortung für soziale Nachhaltigkeit muss daher in letzter Instanz bei der beziehungsweise dem CHRO liegen.

Das klingt nach einer anspruchsvollen Aufgabe?

Knab-Hägele: Die Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen ist in der Tat eine enorme Herausforderung für HR. Sie erfordert einen ganzheitlichen, von Transparenz, Entschlos-

senheit und Integrität geprägten Ansatz. Aber sie ist auch Chance zur strategischen Gestaltung auf Augenhöhe mit Vorstand und Aufsichtsrat. Dafür braucht es Persönlichkeiten, die diese Werte und Aufgaben glaubwürdig vertreten und umsetzen können.

Eigentlich war erwartet worden, dass alle börsennotierten Unternehmen 2025 ihre Nachhaltigkeitsbemühungen in CSRD-Reportings offenlegen müssen. Gilt das nicht mehr?

Knab-Hägele: Deutschland hat es versäumt, die EU-Richtlinie zur unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung, eben jene Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), fristgemäß bis Ende 2024 in nationales Recht umzusetzen. Deshalb besteht nach CSRD erst einmal keine Berichtspflicht für börsennotierte Unternehmen. Das ursprünglich gestaffelte Reporting nach Unternehmenstypen oder -größen ist damit wohl hinfällig. Es ist davon auszugehen, dass 2026 die ersten Unternehmen verbindlich und erstmalig für das Geschäftsjahr 2025 berichten müssen.

Damit ist der formale Reporting-Druck zunächst gemildert?

Wegner: Dem ist so. Aber insbesondere die großen börsennotierten Gesellschaften haben die entsprechenden Prozesse schon gestartet oder weitgehend implementiert und werden vermutlich dennoch berichten. Es ist für viele ein „dry run“, ohne nennenswerte Konsequenzen bei Fehlern oder Lücken – das ist wohl der einzige schlagende Vorteil der Verzögerung.

Über welchen Reporting-Umfang sprechen wir denn konkret bei dem für HR relevanten Teil des Themas Nachhaltigkeit?

Wegner: Allein für die ESRS, als dem auf die eigene Belegschaft fokussierten Teil der CSRD, sind potenziell knapp 200 Einzel-

datenpunkte zu ermitteln und zu berichten, unternehmensübergreifend. Das macht kein Unternehmen nebenbei.

Ist denn die Belastung für das Nachhaltigkeitsreporting tatsächlich so hoch, wie die Bundesregierung reklamiert?

Knab-Hägele: Der Aufwand in der Vorbereitung und schließlich im Reporting selbst sollte nicht unterschätzt werden. Zunächst gilt es, die für das eigene Geschäftsmodell beziehungsweise Unternehmen relevanten Kennzahlen zu identifizieren und diese einer doppelten Wesentlichkeitsprüfung zu unterziehen, die auch nachvollziehbar zu belegen ist.

Doppelte Wesentlichkeitsprüfung, das klingt an sich schon aufwendig?

Wegner: Hinter dem Begriff der doppelten Wesentlichkeitsprüfung verbergen sich zwei Perspektiven: Outside-in oder Financial Materiality und Inside-out oder Impact Materiality. Ein Nachhaltigkeitsaspekt ist dann zu berichten, wenn er sich aus einer oder beiden Perspektiven als materiell erweist. Die CSRD sieht vor, ab 2025 präzisere Anforderungen an die Materialitätsanalyse sowie die Umsetzung der doppelten Materialität zu stellen, um eine stärkere Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Reporting sicherzustellen. Der genaue Zeitpunkt des Inkrafttretens hängt dabei von der Umsetzung in nationales Recht ab. Damit etabliert sich die Methode als Standard, um sowohl finanzielle Risiken als auch gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen zu priorisieren.

Das heißt konkret...

Wegner: Nehmen Sie das Beispiel CO₂-Ausstoß: Diese Kennzahl ist als externer Nachhaltigkeitsfaktor für einen Anbieter von Kapitalmarktdienstleistungen wahrscheinlich weniger materiell signifikant als für einen Stahlproduzenten. Ebenso ist Kinderarbeit in einem Entwicklungsland für einen Verlag mit europäischem Wirkungskreis nicht so entscheidend wie für einen globalen Produzenten von Konsumgütern. Entsprechend müssen die Kenngrößen in der Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Berichterstattung dazu ausgerichtet sein.

Knab-Hägele: Die Materialitätsanalyse ist nicht nur eine Pflicht, sondern bildet die Grundlage jeder Nachhaltigkeitsstrategie. Sie zeigt auf, welche sozialen und nachhaltigkeitsrelevanten Themen von zentraler Bedeutung sind. Darüber hinaus kann sie genutzt werden, um auf diesen Fundamenten eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie mit ambitionierten Zielen und strategischen Initiativen aufzubauen, die über die reinen Berichtspflichten hinausgehen. Im Fokus steht die Identifizierung wesentlicher KPI bei gleichzeitiger Vermeidung von Aspekten, die den Anspruch der Nachhaltigkeit nicht erfüllen.

Viele HR-Abteilungen beschäftigen sich schon intensiv mit den Berichtspflichten zur eigenen Belegschaft, den bereits genannten ESRS-S1-Anforderungen. Wo liegen hier die konkreten Herausforderungen?

Wegner: Die größte Herausforderung ist die Definition und unternehmensübergreifende Sammlung der relevanten Datenpunkte. Die Orientierung am Wortlaut der Richtlinie macht daraus eine Herkulesaufgabe, oft fehlt hier die praktische Sicht auf das, was sinnvoll und verhältnismäßig leistbar ist.

Knab-Hägele: Aber auch hier ist nicht allein das Reporting der entscheidende Aspekt. Nehmen Sie den unbereinigten Gender

„Zur Verankerung sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen – auf Augenhöhe mit Vorstand und Aufsichtsrat – braucht es Persönlichkeiten, die diese Werte glaubwürdig vertreten.“

Petra Knab-Hägele, Mercer

„Rund 40 Prozent der als materiell identifizierten Themen in den Berichten entfallen auf soziale Aspekte wie Mitarbeiterbindung, Diversität, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.“

Tess Wegner, Mercer

Pay Gap: Dabei geht es im Kern um weitaus mehr, nämlich die Sicherstellung diskriminierungsfreier Prozesse – von der Nachfolgeplanung bis hin zu Vergütung. Pay Equity ist eben mehr als das geschlechterspezifische Lohngefälle.

Sie haben für uns die Wesentlichkeitsanalysen der DAX-40-Unternehmen genauer angeschaut. Was ergibt sich mit Blick auf soziale Nachhaltigkeit?

Wegner: Unsere für das Geschäftsjahr 2023 durchgeführte Analyse zeigt, dass soziale Themen eine prominente Rolle in den Materialitätsanalysen spielen. Rund 40 Prozent der als materiell identifizierten Themen entfielen auf soziale Aspekte wie Mitarbeiterbindung, Diversität, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese Schwerpunkte spiegeln nicht nur gesellschaftliche Erwartungen wider, sondern verdeutlichen auch die zunehmende Relevanz von HR-Themen in nachhaltigen Unternehmen.

Knab-Hägele: Unternehmen erkennen also durchaus, wie wichtig soziale Belange für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber sind. Gleichzeitig bieten diese Ergebnisse eine klare Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien, die nicht nur gesetzliche Anforderungen adressieren, sondern auch ambitionierte Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Inklusion und Mitarbeiterentwicklung umfassen.

Inwieweit ist HR vor allem im Kontext der Materialitätsanalyse und Nachhaltigkeitsstrategie betroffen?

Wegner: Mit den Anforderungen der CSRD wird HR stärker in die Bereitstellung und Analyse von Daten eingebunden. Es geht nicht mehr nur darum, Themen wie Diversität oder Gesundheit

zu adressieren, sondern diese auch messbar zu machen und zu dokumentieren. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, um die erforderlichen Daten zu liefern und sicherzustellen, dass diese korrekt und vollständig in die Berichterstattung einfließen.

Knab-Hägele: Die CSRD-Anforderungen machen das HR-Management zu einem integralen Bestandteil des Engagement-Prozesses, da soziale Themen noch stärker in den Fokus rücken. Das ermöglicht die Positionierung als Partner, der nicht nur operative Aufgaben erfüllt, sondern auch die Nachhaltigkeitsstrategie aktiv mitgestaltet. Durch die Verknüpfung von Daten und strategischen Initiativen kann HR einen langfristigen Mehrwert schaffen und die Bedeutung sozialer Themen in der Unternehmensstrategie weiter stärken.

Sehen Sie HR mit dieser Aufgabe überfordert?

Knab-Hägele: Wir erleben derzeit einen Wandel in den Aufgaben und auch im Selbstverständnis der HR-Funktion. Hier ist vieles im Fluss. ESG, Nachhaltigkeit und die zum Teil dadurch bedingten Unternehmenstransformationen sind ein zentraler Treiber dieses Wandels. Dass dabei noch nicht alles in optimalen Bahnen läuft, ist verständlich. Viele HR-Departments tasten sich hier vor – hinsichtlich der Aufgabenverteilung, Ressourcen-Dimensionierung und vielem mehr.

Wegner: Speziell die großen börsennotierten Gesellschaften haben im Bewusstsein des Aufwands schon schlagkräftige Teams aufgebaut, andere ziehen nach. Wir werden im Non-Financial-Reporting relativ zügig einen Standard erreichen, der dem des Financial Reporting ebenbürtig ist – mit einer entsprechend veränderten internen Wahrnehmung der HR-Funktion.

Wie gehen Sie in entsprechende Beratungsprojekte zur Implementierung von Nachhaltigkeit?

Knab-Hägele: Wie immer bei strategischen Themen gilt es, die erforderlichen Entscheidungsträger rechtzeitig und vollständig einzubeziehen und grundlegende Richtungsentscheidungen zu erarbeiten. Es braucht ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit. Das Thema lässt sich weder aussitzen noch auf die lange Bank schieben.

Wegner: Nachhaltigkeit ist zu einem essenziellen Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Es geht also nicht um das „Ob“, sondern nur um das „Wie“ und „Wann“ der Auseinandersetzung damit. Es mag im Fortschreiten des politischen Reifeprozesses noch Änderungen von regulatorischen Details geben, aber die Initiierung einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse von relevanten Kenngrößen ist in jedem Fall angebracht.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung – kann HR stärker zum Sprachrohr von Nachhaltigkeit werden?

Knab-Hägele: Tue Gutes und rede darüber! HR sollte Nachhaltigkeit und die Berichterstattung dazu nicht zuletzt als wesentlichen Bestandteil der Kapitalmarktstory des eigenen Unternehmens positionieren und – auch abseits einer Börsennotierung – als zentrales Element der Arbeitgeberpositionierung kommunizieren. Die Thematik bietet die großartige Chance, sich als verantwortungsvoller Arbeitgeber zu positionieren, durch faire Vergütung, faire Arbeitsbedingungen, positiven Impact auf die Gesellschaft und Ähnlichem. Die Implementierung von Nachhaltigkeit ist eine strategische Reifepfung für HR. ■■■



Mehr Übersicht ist möglich

Multi-Benefits-Plattformen sollen Beschäftigten die unterschiedlichen Angebote des Unternehmens möglichst einfach zugänglich machen. Für HR als Anwender müssen die Lösungen Steuerkonformität und nahtlose Integration in die bestehenden Abrechnungssysteme garantieren. Unsere Marktübersicht zeigt, was Unternehmen erwarten können.

Von Jens Bender

● In Zeiten von Fachkräftemangel, New Work und steigenden Lebenshaltungskosten gewinnen Benefits zunehmend an Bedeutung. Sie bieten Unternehmen eine effektive Möglichkeit, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, Mitarbeitende langfristig zu binden und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Von Plattformen zu ihrer Verwaltung wird erwartet, dass sie steuerkonforme und digitale Lösungen bereitstellen, die sich nahtlos in bestehende Systeme integrieren lassen und für Unternehmen sowie Mitarbeiter zugleich leicht bedienbar sind.

Plattformen bündeln eine immer breitere Benefits-Angebotspalette

Multi-Benefits-Plattformen sind digitale Tools, die Unternehmen dabei unterstützen, verschiedene Mitarbeitervorteile – von Sachbezügen über Mobilitätsbudgets bis hin zu Gesundheitsmaßnahmen – zentral zu verwalten. Mitarbeiter profitieren von der Möglichkeit, individuell zwischen verschiedenen Angeboten zu wählen. Unternehmen wiederum sparen

durch die Digitalisierung der Verwaltung Zeit und Kosten, die insbesondere aufgrund der sehr komplexen steuerrechtlichen Regelungen und Buchhaltung bei nicht standardisierten Angeboten enorm sein können.

„Bei Mitarbeiter-Benefits zeigt sich der eindeutige Trend, dass flexible und zielgerichtete Angebote zunehmend an Bedeutung gewinnen. Steuerbegünstigte Mitarbeiter-Benefits bieten Unternehmen die Chance, Lohnkosten zu optimieren, die Arbeitnehmerbindung zu stärken und sich als attraktive Arbeitgeber für eine vielfältige Belegschaft zu positionieren“, erklärt Friedrich Villhauer, CEO von Become 1, einem Plattformanbieter, der vor Kurzem eine Wachstumsfinanzierung in Millionenhöhe erhalten hat.

Die beliebtesten Benefits in Deutschland

Die Breite der einkommensteuerrechtlich geregelten Benefits-Angebote überfordert dabei aktuell häufig Mitarbeiter und HR-Verantwortliche in Unternehmen zugleich. Mitarbeiter wünschen sich von Arbeitgebern dabei häufig ein breites

Angebot mit individueller Auswahlmöglichkeit. Neben dem recht bekannten 50-Euro-Sachbezug umfasst eine Liste von steuerlich begünstigten Bezügen auch Sachgeschenke, Sachboni, ÖPNV-Zuschüsse, Essenszuschüsse, Erholungsbeihilfen, Internetpauschalen, Zuschüsse zur betrieblichen Altersversorgung und Gesundheitsförderung, Firmenrad-Leasing, Bildungszuschüsse und Kita-Zuschüsse.

Laut dem „Dach Global Benefits Report“ dominieren in Deutschland steueroptimierte Angebote wie der 50-Euro-Sachbezug. Diese Flexibilität ermöglicht Unternehmen, sehr einfach personalisierte Benefits anzubieten, die Mitarbeitenden direkten Mehrwert bieten und gleichzeitig die Steuerlast reduzieren. Das Potenzial von Benefits geht aber deutlich darüber hinaus und wird nun von den Multi-Benefits-Plattformen gehoben.

Trends und aktuelle Entwicklungen

Neben den klassischen Benefits wie der betrieblichen Altersversorgung (bAV) oder der Bereitstellung eines Firmenwa-

gens (beide oft losgelöst von Multi-Benefits-Plattformen) gibt es neue Trends, die durch Studien wie den Circula Benefits-Report 2023/24 beleuchtet werden. Hierzu zählen:

- **Mobilitätszuschüsse:** Mit Angeboten wie Jobtickets, Tankgutscheinen, Firmenrädern oder Mobilitätsbudgets können Unternehmen nicht nur die Mobilität ihrer Mitarbeitenden fördern, sondern auch nachhaltiges Verhalten incentivieren.
- **Gesundheitsförderung:** Ob Fitnessprogramme, mentale Gesundheitsangebote oder finanzielle Unterstützung für Erholung – diese Benefits gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- **Homeoffice-Unterstützung:** Internetpauschalen und Zuschüsse zu Homeoffice-Kosten sind gefragter denn je.
- **Erholungsbeihilfe:** Unternehmen können bis zu 364 Euro pro Jahr steuerfrei für Urlaubszwecke gewähren. Dieses Benefit wird als familienfreundlich und attraktiv wahrgenommen.
- **Weiterbildungsbudgets:** Unternehmen können Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, ihre beruflichen Fähigkeiten individuell zu entwickeln.

Dabei erweitert sich die Liste kontinuierlich auch durch neue Anbieter, die weitere Angebote wie Workations (beispielsweise Whatever Works, Rhome, Workflex), Fertility-Benefits (beispielsweise Onuava, Peaches), Mental Health (beispielsweise Nilo Health, Likeminded, Evermood, Open Up, Lene Health), Mitarbeitende-Events und andere vergünstigte Benefits (beispielsweise Dreamteam, Benefits.me, Corporate Benefits) oder weitere durch Firmen unterstützte Vorteile digital abwickeln.

Integration löst Komplexität bei der Abwicklung

Sowohl die Breite der Benefits-Palette als auch die jeweils zugrunde liegenden rechtlichen Rahmen machen eines deutlich: Eine der größten Herausforderungen bei Benefits ist die steuerliche und regulatorische Komplexität, besonders in internationalen Kontexten. Diese Komplexität ist administrativ nicht kosteneffizient darstellbar.

Hier kommt nun ein wichtiges Versprechen der Multi-Benefits-Plattformen ins Spiel. Der Fokus der Plattformen liegt dabei in der massiven Reduktion des Verwaltungsaufwands durch nahtlose Integ-

Übersicht: Anbieter und Leistungen

Anbieter	Historischer Fokus	Gründungsjahr	Geografischer Fokus
Become 1	Multi-Benefits	2019	DACH
Belonio	Multi-Benefits	2014	DACH
Benify	Flexible Bezahlung	2004	Global
Billyard	Essenszuschuss	2017	DACH
Circula	Reisekosten	2017	Europa
Edenred	Sachbezug	2010	Global
Emplu	Multi-Benefits	2021	DACH
Givve	Essenszuschuss	2010	Global
Guud	Sachbezug & Geschenkgutscheine	2022	D
Hello Bonnie	Multi-Benefits	2023	DACH
Hrmony	Essenszuschuss	2015	DACH
Lofino	Steuerbranche	2018	DACH
P:xtra	Multi-Benefits	2017	DACH
Pluxee	Catering, Kantine	1966	Global

Quelle: Anbieterangaben/Bender, Stand Januar 2025

Positionierung	Pakete	Web / App	Investoren/ Gesellschafter	Website
Multi-Benefits-Plattform	- Goodies: 2,50 Euro pro Nutzer - Card: 2,95 Euro pro Nutzer - Flex (6 in 1): 9,00 Euro pro Nutzer - All-In-One: 11,50 Euro pro Nutzer	App	Haufe Venture et cetera	www.become1.de/
Multi-Benefits-Plattform	Einrichtung ab 49 Euro	Web	Partnerschaft mit Edenred	https://belonio.de/
Multi-Benefits-Plattform	Konditionen und Pakete nicht angegeben	App	Zellis	www.benify.de/
Benefits-Plattform	- Essenzuschuss: ab 6,00 Euro pro Mitarbeiter - Jobticket: ab 4,90 Euro pro Mitarbeiter - Mobilitätsbudget: ab 6,90 Euro pro Mitarbeiter	Web	Digitalhub	https://billyard.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Essenzuschuss: ab 6,00 Euro pro Lizenz - Mobilitätsbudget: ab 4,00 Euro pro Lizenz - Sachbezug: ab 2,00 Euro pro Lizenz	App	Capnamic et cetera	www.circula.com/de
Multi-Benefits-Plattform	- BenefitStarter: ab 3,25 Euro pro Mitarbeiter - BenefitPro: 8,25 Euro pro Mitarbeiter - BenefitHero: 10,75 Euro pro Mitarbeiter	App	Saving Star et cetera	www.edenred.de/
Multi-Benefits-Plattform	Konditionen und Pakete nicht angegeben	App	Allygatr, Angels	www.emplu.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Givve Card - Givve Lunch Konditionen und Pakete nicht angegeben	App	Groupe Up	https://givve.com/de/
Multi-Benefits-Plattform, Fokus auf Nachhaltigkeit	- guudcard Region: ab 2,90 pro Nutzer - guudcard Mobility: ab 2,90 pro Nutzer - guudcard Sport: ab 2,90 pro Nutzer	Web & App	Brafe Space	https://guud-benefits.com
Multi-Benefits-Plattform	- Bis zu 200 Mitarbeiter: 2,90 Euro pro Mitarbeiter - ab 200 Mitarbeiter auf Anfrage	Web	Innovationsstarter	www.hellobonnie.de/de
Benefits-Plattform	- Essenzuschuss: ab 3,50 Euro pro Mitarbeiter - Sachbezug: ab 2,00 Euro pro Mitarbeiter - Mobilität: ab 2,00 Euro pro Mitarbeiter - Weitere Benefits	Web	IBB Ventures et cetera	www.hrmony.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Starter (1 Benefit): 2,20 Euro pro Lizenz - Favorites (7 Benefits): 9,80 Euro pro Lizenz - Individuell	App	Jobrad	www.lofino.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Starter (1 Benefit): 2,00 Euro pro Mitarbeiter - Basic (3 Benefits): 6,00 Euro pro Mitarbeiter - All-In-One: 9,00 Euro pro Mitarbeiter	Web		https://pxtra.de/
Multi-Benefits-Plattform	Konditionen und Pakete nicht angegeben	App	clevercards	www.pluxee.de/

rationen mit HR- und Payroll-Systemen für die wichtigsten und am häufigsten genutzten Benefits. Gleichzeitig wird es für Unternehmen immer wichtiger, Benefits an die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten individuell anzupassen.

Mitarbeitende erhalten ebenfalls die Möglichkeit, für sie relevante Benefits durch flexible Auswahl (über eine Sachbezugskarte (Prepaid-Karten oder Guthabenbasierte Debitkarten) oder Gutscheine) und häufig ergänzt durch Zugriff auf eine App auf dem Smartphone auszuwählen. Das unterstreicht auch noch mal Anja Steinkönig, Group CMO bei Bikeleasing, die vor Kurzem Probonio übernommen haben: „Durch die maßgeschneiderte Digitalisierung können Arbeitgeber einzelne Benefits gezielt nach Hierarchien und Abteilungen zuordnen und konfigurieren. Auf diese Weise wird sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmende ein echter Mehrwert und ein authentisches Gefühl der Wertschätzung geschaffen.“

Beschleunigte Entwicklung durch Zukäufe und durch Digitalisierung

Die Attraktivität dieser digitalen Angebote erhöht auch die Annahme von Benefits-Plattformen und zugleich den Wettbewerb unter bisher auf einzelne Benefits fokussierten Anbietern. Denn Benefits-Plattformen werden zunehmend zum Gatekeeper der Benefits-Auswahl bei Unternehmen und Mitarbeitenden.

So haben in den vergangenen Monaten mehrere ursprünglich auf einzelne Benefits fokussierte Anbieter („Single-Benefits-Anbieter“) ihr Portfolio durch strategische Übernahmen von Plattformen ausgebaut. Internationale Beispiele hierfür sind Pluxee (Fokus Essensgutscheine) mit der Übernahme von Cobee sowie Zellis mit der Übernahme von Benify. Auch in Deutschland gibt es mit der Übernahme von Lofino durch Job-Rad und der Akquisition von Probonio durch Bikeleasing Beispiele für diese Entwicklung. Dabei können die oft noch recht jungen Benefits-Plattformen schnelleres Wachstum durch die Kundenzugänge der etablierten Anbieter erzielen.

Zuvor spezialisierte Anbieter bieten Kunden mehr Breite und werden selbst zum Gatekeeper. Diese Entwicklungen zeigen, dass der Markt sich verändert und

Neue Angebote sind über Multi-Benefits-Plattformen schneller verbreitbar und sorgen für höhere Aktivierungsraten bei den Mitarbeitenden.

zunehmend in Richtung Multi-Benefit-Plattformen bewegt.

Zwei weitere Wachstumsbeschleuniger kommen hinzu: Einerseits erlauben Multi-Benefits-Plattformen mit der einfachen digitalen Abwicklung nun auch KMUs – und somit mehr Unternehmen – eine leichte Nutzung, wie auch Maximilian Roskosch, CEO von Hello Bonnie, unterstreicht: „Kleine und mittelständische Unternehmen suchen nach Benefit-Lösungen, die möglichst verwaltungsarm sind und dennoch hohe Flexibilität und Aktivierungsraten bei Mitarbeitenden leisten können.“ Andererseits können über Multi-Benefits-Plattformen auch neue Angebote zu schnellerer und breiterer Adoption bei Mitarbeitenden führen. Die Bekanntheit dieser Angebote muss nicht erst über Jahre teuer aufgebaut werden, sondern sie ist durch die neuen digitalen Lösungen wie bei neuen Technologien schneller verbreitbar.

Ein weiterer, in der unternehmerischen Praxis noch oft unterschätzter, Aspekt ist die Messbarkeit der eingeführten Benefits. Laut einer Circula-Studie misst nur knapp die Hälfte der Unternehmen, ob Benefits tatsächlich genutzt werden. Noch weniger Unternehmen fragen aktiv nach, ob die angebotenen Benefits die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen. Ein systematisches Monitoring kann jedoch nicht nur die Zufriedenheit der

Anbieter	Historischer Fokus	Gründungsjahr	Geografischer Fokus
Probonio	Multi-Benefits	2022	DACH
Salfy	Optimierung Payroll	2019	DACH
Spendit	Sachbezug	2014	DACH
Valuenet	Versicherung, baV	2002	DACH

Quelle: Anbieterangaben/Bender, Stand Januar 2025

Positionierung	Pakete	Web / App	Investoren/ Gesellschafter	Website
Multi-Benefits-Plattform	- Alle Sachbezüge: 2,40 Euro pro Nutzer - Flexibles Budget: 9,00 Euro pro Nutzer - Individuell	App	Bikeleasing	www.probonio.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Switch: kostenlos - All-In-One: ab 9,90 Euro pro Nutzer	App		https://salfy.de/
Benefits-Plattform	- Spendit (Sachbezug) - Lunchit (Essenszuschuss) - Mobility (Mobilitätsbudget) - bKV - Deals	App	Reimann Investors et cetera	www.spendit.de/
Multi-Benefits-Plattform	- Basic: kostenlos - Comfort: 4,90 Euro - Full Service: 4,90 Euro	Web		www.valuenet.de/

Mitarbeitenden steigern, sondern auch die Effektivität der Benefits maximieren.

Anbieter im Überblick

Mittlerweile positionieren sich am deutschsprachigen Markt eine Vielzahl von Benefits-Plattformen mit ihren Angeboten. Eine Differenzierung, wie früher bei Single-Benefit-Anbietern, ist deutlich schwerer, weil Unterschiede sich zumeist erst bei detaillierterer Analyse der Tiefe der Integration und Abbildung von Benefits ergeben. Den Vorteil erklärt Sabine Hammes, CEO bei Lofino: „Mit einem digitalen End-to-End-Ansatz, der steuerkonforme Datenaufbereitung für die Payroll ermöglicht, schaffen Multi-Benefits-Anbieter Mehrwert.“ Die Tabelle in diesem Beitrag gibt einen Überblick über relevante Anbieter im Markt und ihre Leistungen. ■■■



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



The Future of Benefits



Ihre Mitarbeiter verdienen das Beste - weitere Infos hier!




Spielregeln für Social Media

Von Sophie Burmeister und Kyan Hadji

● Soziale Medien („Social Media“) sind heutzutage omnipräsent. Sie dienen ihren Nutzern unter anderem als Unterhaltungsmedium, Ort der politischen Meinungsbetätigung oder Mittel zur Selbstdarstellung von Privatpersonen wie auch Unternehmen. Mit der wachsenden Bedeutung von Social Media im Alltag steigen auch die arbeitsrechtlichen Fragen, mit denen sich Arbeitgeber konfrontiert sehen. Zum einen stellt sich die Frage, ob Posts von Arbeitnehmern oder Arbeitnehmerinnen auf Social Media Anlass zu einer disziplinarischen Maßnahme wie Abmahnung oder Kündigung geben können. Zum anderen ist aus Sicht des Arbeitgebers auch relevant, was Arbeitgeber bei eigenen Social-Media-Posts beachten müssen, wenn sie beispielsweise Fotos oder Videos von Betriebsveranstaltungen verwenden oder bei Background-Checks im Rahmen des Bewerbungsprozesses über Bewerber recherchieren.

Pflichtverstoß durch Social-Media-Posts

In der arbeitsrechtlichen Praxis steigt die Anzahl derjenigen Arbeitgeber, die auf unliebsame oder gar extremistische Social-Media-Posts ihrer Arbeitnehmenden aufmerksam werden und sich fragen, welche Maßnahmen ihnen zur Verfügung stehen, um hierauf zu reagieren. Die in Betracht kommenden Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers, insbesondere Abmahnungen oder Kündigungen, aber auch Unterlassungs- und Beseitigungsansprüche oder Schadensersatzansprüche, setzen jeweils voraus, dass der Arbeitnehmende durch sein Verhalten auf Social Media eine Pflicht gegenüber dem Arbeitgeber verletzt hat.

Gegen eine Pflichtverletzung spricht meist, dass Äußerungen von Arbeitnehmenden auf Social Media grundsätzlich ein außerdienstliches Verhalten darstellen. Auch ist zu beachten, dass Grundrechte wie die Meinungsfreiheit gemäß Art. 5 Abs. 1 GG auch im Privatrecht mittelbare Wirkung entfalten und daher grundsätzlich auch im arbeitsrechtlichen Kontext zu beachten sind. Gleichwohl kann die Äußerung eines Arbeitnehmenden auf

Die steigende Nutzung von Social Media birgt rechtliche Risiken. Warum es klare Regelungen im Unternehmen für einen rechtssicheren Umgang mit firmeneigenen Posts, Bewerber-Background-Checks oder unliebsamen Posts von Beschäftigten braucht, zeigt dieser Überblick.

Social Media als Verletzung der Rücksichtnahmepflicht nach § 241 Abs. 2, § 242 BGB zu werten sein. Hiernach sind Arbeitgeber und Arbeitnehmende zur gegenseitigen Rücksichtnahme auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des jeweils anderen verpflichtet. Sofern ein berechtigtes Interesse des Arbeitgebers durch den Social-Media-Post betroffen ist, etwa sein grundrechtlich geschütztes wirtschaftliches Interesse oder allgemeines Persönlichkeitsrecht, kann die Rücksichtnahmepflicht des Arbeitnehmenden verletzt sein. Ein solches ist insbesondere für solche Fälle anerkannt, in denen das Verhalten auf Social Media negative Auswirkungen auf den Betrieb hat oder einen Bezug zum Arbeitsverhältnis aufweist.

Ein solcher Bezug ist etwa dann anzunehmen, wenn der Arbeitnehmende auf seinem öffentlich einsehbaren Facebook-Profil ausländergefeindliche Posts veröffentlicht und sein Profil dabei neben seinem Namen auch ein Foto des Arbeitnehmenden in der Dienstkleidung des Arbeitgebers enthält.

Hellhörig sollten Arbeitgeber unter anderem dann werden, wenn ein Social-Media-Verhalten des Arbeitnehmenden folgende Aspekte berührt:



- Direkt auf den Arbeitgeber bezogene negative Äußerungen, zum Beispiel durch Ehrverletzungen in Bezug auf Vorgesetzte oder Arbeitskollegen oder Rufschädigung des Arbeitgebers
- Zuwiderlaufen des wirtschaftlichen Zwecks des Arbeitgebers durch geschäftsschädigende Kommentare über Kunden
- Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen
- Datenschutzverstöße.

Negative Äußerungen über den Arbeitgeber

Negative Äußerungen über den Arbeitgeber, den Vorgesetzten oder Kollegen kommen in der Praxis besonders häufig vor. Zu unterscheiden ist hier, ob es sich um Schmähkritik oder um allgemeine Kritik handelt. Etwa hielt das Arbeitsgericht Hagen die ordentliche Kündigung eines Arbeitsverhältnisses trotz einer Betriebszugehörigkeit von über 32 Jahren für wirksam, nachdem ein Arbeitnehmender seinen Vorgesetzten auf seinem öffentlichen Facebook-Profil als „kleinen Scheißhaufen“, „Wixer“, „faules Schwein“ und „Drecksau“ bezeichnet hatte. Hingegen genügte die Bezeichnung des Arbeitgebers als „ausbeuterisches Unternehmen, wie alle anderen kapitalistischen Unternehmen auch“ auf einem öffentlich einsehbaren Facebook-Post dem Arbeitsgericht Gießen nicht als wichtiger Grund für die außerordentliche fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses, weil es sich um eine von der Meinungsfreiheit geschützte Kapitalismuskritik und nicht um Schmähkritik handele und der Arbeitgeber nicht

konkret als besonders verwerflich herausgestellt worden sei. Besonders im Hinblick auf negative Äußerungen über den Arbeitgeber sind neben klassischen Social-Media-Posts Arbeitgebern mitunter auch negative Arbeitgeberbewertungen ein Dorn im Auge. Auf immer mehr Internet-Plattformen lassen sich Arbeitgeber nach verschiedenen Kriterien bewerten, was Auswirkungen auf potenzielle Bewerber sowie auf den Ruf des Unternehmens insgesamt haben kann. Abgesehen von offensichtlichen Grenzüberschreitungen wie der Beleidigung von Vorgesetzten oder Kollegen oder der Veröffentlichung von Geschäftsgeheimnissen finden sich hier nicht selten Äußerungen, die sich ebenfalls im Spannungsfeld zwischen zulässiger Meinungsäußerung und arbeitsvertraglicher Pflichtverletzung bewegen. Bei der Beurteilung sind die konkreten Umstände des jeweiligen Einzelfalls zu berücksichtigen, wobei es in erster Linie auf den jeweiligen Inhalt der Aussage ankommt. Unter Umständen kann es die Rücksichtnahmepflicht des Arbeitnehmenden verlangen, dass dieser zunächst seinen Arbeitgeber über einen möglichen Missstand informiert, bevor er die Angelegenheit veröffentlicht.

Höhere Anforderungen an Profi-Sportler

Die Anforderungen an das außerberufliche Auftreten eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin können insbesondere durch die Natur des jeweiligen Arbeitsverhältnisses deutlich erhöht sein. So kann sich etwa der Pflichtenkreis eines Profi-Sport-

lers in besonderem Umfang auch auf den außerdienstlichen Bereich erstrecken, da Profi-Sportler ihren Verein repräsentieren und eine Vorbildfunktion innehaben.

So hat in jüngster Zeit die Äußerung eines Profi-Fußballspielers des FSV Mainz 05 für Aufsehen gesorgt. Dieser hatte auf seinem privaten Instagram-Profil unter anderem eine israelfeindliche Parole gepostet. Sein Arbeitgeber mahnte den Spieler daraufhin ab und veröffentlichte eine Pressemitteilung. Daraufhin äußerte sich der Spieler in einem zweiten Instagram-Post und distanzierte sich von der Pressemitteilung des Vereins, die von ihm nicht abgegeben oder autorisiert gewesen sei. Sodann kündigte der Verein das Arbeitsverhältnis mit dem Spieler außerordentlich. Im Ergebnis gab das Arbeitsgericht Mainz allerdings dennoch der Meinungsfreiheit des Spielers den Vorzug und urteilte, dass dem Verein die Fortsetzung des befristeten Vertrags nicht unzumutbar sei.

Sonderfall Tendenzunternehmen

Auch abseits des Profi-Sports können private Äußerungen auf Social Media selbst ohne eindeutigen Bezug zum Arbeitsverhältnis eine Pflichtverletzung darstellen, wenn es sich um ein sogenanntes Tendenzunternehmen handelt. Dies sind Unternehmen, die eine bestimmte ideelle (etwa politische oder konfessionelle) Programmatik glaubwürdig nach außen vertreten möchten. Bei diesen Unternehmen sind Arbeitnehmer, die eine tendenzbezogene Aufgabe wahrnehmen, also auch eine hinreichend verantwortliche Stelle innehaben und unmittelbaren Einfluss auf die Tendenzverwirklichung haben, verpflichtet, nicht gegen den Tendenzzweck zu verstoßen. Dies betrifft auch außerdienstliche Äußerungen und Handlungen, die der Tendenz des Unternehmens nachhaltig zuwiderlaufen und damit betriebliche Interessen des Unternehmens erheblich berühren.

Interessenabwägung: Darauf ist zu achten

Wenn nach den obigen Grundsätzen im Einzelfall von einer Pflichtverletzung auszugehen ist, stellt sich zumeist im zweiten Schritt die Frage, welche Maßnahme des Arbeitgebers zulässig, insbesondere verhältnismäßig ist. Im Falle einer Pflichtverletzung durch ein Social-Media-Fehlverhalten des Arbeitnehmers sollte der Arbeitgeber im Rahmen seiner Interessenabwägung neben den grundsätzlichen Gesichtspunkten (etwa Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Unterhaltungspflichten des Arbeitnehmers) auch besondere mit dem Verhalten im Zusammenhang stehende Umstände in seine Bewertung einbeziehen.

Zu berücksichtigen ist etwa der Empfängerkreis des jeweiligen Posts. Zugunsten eines Arbeitnehmers ist es etwa zu bewerten, wenn es sich um ein Verhalten mit geringer Reichweite handelt, beispielsweise weil eine Äußerung von einem privaten Profil mit geringer Anzahl an Freunden/Followern oder in einer Gruppe mit überschaubarer Teilnehmerzahl gepostet wird. Umgekehrt wird es zulasten des Arbeitnehmers auszulegen sein, wenn der Kreis der potenziellen Empfänger des Posts unbegrenzt ist, der Post also öffentlich sichtbar ist.

Zu berücksichtigen ist auch der Adressatenkreis des Social-Media-Posts im Zusammenhang mit dem Inhalt der Meinungsäußerung. Je konkreter der Bezug der Meinungsäußerung zu einem bestimmten Adressaten oder zu einer bestimmten Person ist, desto schwerwiegender ist die Pflichtverletzung.

Ebenfalls von Relevanz kann die Stellung des Arbeitnehmers beim jeweiligen Arbeitgeber sein. So dürften die Anforderungen an die Rücksichtnahme auf die Belange des Arbeitgebers umso höher sein, je höher die Stellung und die Bekanntheit oder der Einfluss des Arbeitnehmers im Betrieb des Arbeitgebers einzuordnen ist, weil hiermit eine erhöhte Vorbildfunktion einhergehen kann.

Ferner sollte auch die Form der Meinungsäußerung danach unterschieden werden, ob sie durch einen eigenen Post oder durch bloßes „Liken“ eines fremden Posts zum Ausdruck gebracht wird. Zwar bringt der Arbeitnehmende auch durch das „Liken“ zum Ausdruck „Dieser Post gefällt mir“, jedoch wird dies gegenüber einem eigenen Post tendenziell als weniger gravierend anzusehen sein.

Zuletzt dürften auch der Anlass und die Begleitumstände des Posts, etwa die dem Post zugrunde liegende Vorgeschichte, in die Interessenabwägung einzubeziehen sein.

Social-Media-Guidelines im Unternehmen

Immer beliebter und rechtlich zu empfehlen ist die Erstellung von Social-Media-Guidelines. Arbeitgeber können über ihr Direktionsrecht zwar nur das dienstliche Verhalten der Beschäftigten im Umgang mit Social Media regeln, allerdings können sie für den privaten Nutzungsbereich Handlungsempfehlungen geben, um ihre Arbeitnehmenden zu sensibilisieren.

Eine solche Guideline sollte folgende Punkte beinhalten:

- Hinweise zu den Besonderheiten und Risiken der Social-Media-Nutzung
- klare Regelungen in Bezug auf die Zulässigkeit und den Umfang (zeitlich und inhaltlich) der Nutzung sowohl des privaten als auch des dienstlichen Accounts während der Arbeitszeit
- Regelungen im Rahmen von § 241 Abs. 2 BGB (unzulässige Beleidigungen, falsche Tatsachen, Loyalität, Geheimhaltung von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen et cetera)
- Regelungen zur internen Abstimmung von Inhalten
- grundsätzliches Verbot der Verwendung der geschäftlichen E-Mail-Adresse zu privaten Zwecken
- Regelungen zur IT-Sicherheit/Datenschutz
- Androhung von Sanktionen oder arbeitsrechtlichen Konsequenzen bei Verstößen

Sofern ein Betriebsrat besteht, könnten Social-Media-Guidelines Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats betreffen, weshalb derartige Guidelines meist als Betriebsvereinbarung abzuschließen sind.

Vorsicht auch bei arbeitgeberseitiger Nutzung von Social Media

Auch Arbeitgeber können bei der Nutzung von Social-Media-Accounts Fehler begehen. Insbesondere tappen Arbeitgeber unbewusst in Datenschutzfallen, die auf den ersten Blick nicht offensichtlich sind. Die häufigsten zwei Fehler werden im Folgenden vorgestellt.

Noch vor Beginn des Arbeitsverhältnisses stellt sich oft die Frage, ob und in welchem Umfang Background-Checks eines Bewerbers durchgeführt werden dürfen. Hierzu bedienen sich Arbeitgeber einiger Tools, die von eigenen Internetrecherchen bis hin zur Beauftragung professioneller Dienstleister reichen. In Bezug auf die Prüfung von Social-Media-Profilen ist die Prüfung

im Internet veröffentlichter Daten, die nur einem abgrenzbaren oder erkennbar privaten Adressatenkreis zugänglich gemacht werden, grundsätzlich unzulässig. Beispiele hierfür sind privat eingestellte Instagram-, Facebook- oder LinkedIn-Profile. Solche Daten darf der Arbeitgeber auch dann nicht erheben, wenn dies technisch möglich wäre (LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 21.2.2019, Az. 3 Sa 65/17). Eine Grenze der Background-Checks liegt auch im Fragerecht des Arbeitgebers. Grundsätzlich darf der Arbeitgeber keine Informationen sammeln mit dem Ziel, das Fragerecht zu umgehen, auch nicht unter Nutzung frei zugänglicher Quellen. Im Hinblick auf die Qualifikationen und Weiterbildungen von Arbeitnehmenden hat der Arbeitgeber allerdings grundsätzlich ein berechtigtes Interesse an deren Überprüfung. Das LAG Baden-Württemberg entschied daher auch, dass ein Background-Check bei frei zugänglichen Quellen, unter anderem im Internet, bei einem Arbeitnehmenden im Falle der Aufklärung von Unstimmigkeiten im Lebenslauf datenschutzrechtlich zulässig ist.

Posten von Mitarbeiterfotos oder Videos

Insbesondere datenschutzrechtlich relevant ist auch die Frage der Zulässigkeit der Veröffentlichung von Fotos oder Videos von Arbeitnehmenden durch den Arbeitgeber. Viele Arbeitgeber nutzen Instagram oder LinkedIn, um von ihren internen Veranstaltungen wie Seminaren, Betriebsfeiern et cetera zu berichten und so ihre Unternehmenskultur gegenüber Kunden und potenziellen Mitarbeitern zu präsentieren. Die jeweiligen Fotos oder Videos sind heutzutage durch Handycameras schnell erstellt und landen – meist ohne groß darüber nachzudenken – im nächsten Instagram-Post des Unternehmensaccounts.

Beispiel: Auf der Weihnachtsfeier eines Unternehmens ist die gesamte Belegschaft anwesend. Mitarbeiterin A ist Marketing Specialist und schießt Fotos von den feiernden Kollegen, um sie am nächsten Tag auf dem Instagram-Account des Unternehmens zu posten. Mitarbeiter B ist Brillenträger und musste – offensichtlich aufgrund einer kleinen Operation – einen Verband an der Hand tragen. Mitarbeiter C trägt eine Kette mit einem Kreuzanhänger und ihm fehlt aufgrund eines früheren Unfalls ein Finger an der rechten Hand. Beide lächeln und winken in die Kamera, während Mitarbeiterin A die Fotos schießt. Am nächsten Tag taucht ein Foto von Mitarbeiter B und C auf dem unternehmenseigenen Instagram-Account auf, wobei auch Mitarbeiter D im Hintergrund zu sehen ist. Alle drei Mitarbeiter wurden vor Veröffentlichung des Fotos weder informiert noch um ihre Einwilligung gebeten.

Problematisch daran ist, dass eine entsprechende Einwilligung der abgebildeten Mitarbeiter zur Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten fehlte. „Einwilligung“ der betroffenen Person ist jede freiwillig für den bestimmten Fall, in informierter Weise und unmissverständlich abgegebene Willensbekundung in Form einer Erklärung oder einer sonstigen eindeutigen bestätigenden Handlung, mit der die betroffene Person zu verstehen gibt, dass sie mit der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten einverstanden ist (Art. 4 Nr. 11 DSGVO). Gemäß Art. 6 Abs. 1 Satz 1 lit. a DSGVO wäre eine solche Einwilligung erforderlich gewesen. Denn an der Veröffentlichung von Fotos, die Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen auf einer Veranstaltung zeigen, hat der Arbeitgeber in der Regel kein berechtigtes, überwiegendes Interesse, was die

Verarbeitung der personenbezogenen Daten, also der Fotos und deren Inhalte, rechtfertigen würde. Das Anfertigen und Posten der Fotos der betroffenen Mitarbeiter auf Instagram war daher mangels entsprechender Einwilligung datenschutzwidrig.

Was bei Einwilligungen zu beachten ist

Angenommen das Unternehmen hätte eine entsprechende Einwilligung der Mitarbeiter eingeholt. Was wäre insbesondere zu beachten gewesen? Eine entsprechende Einwilligung der Mitarbeiter hätte einzelfallbezogen sein müssen, folglich auf die konkrete Veranstaltung und den konkreten Veröffentlichungskanal, also Instagram oder LinkedIn et cetera, bezogen und den Zweck der Veröffentlichung beinhaltend.

Sie hätte die Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten (Art. 9 Abs. 2 Buchst. a DSGVO) durch Nennung der jeweiligen Datenkategorie erfassen müssen, denn: Mitarbeiter B trug eine Brille und hatte einen ärztlichen Eingriff an der Hand. Bei beiden Informationen handelt es sich um gesundheitsbezogene Daten. Mitarbeiter C trug eine Kette mit einem Kreuzanhänger, der unter Umständen als Symbol einer religiösen Gesinnung interpretiert werden könnte. Außerdem wies Mitarbeiter C durch den fehlenden Finger eine Schwerbehinderung auf, wobei es sich ebenfalls um gesundheitsbezogene Daten handelt. Aus diesem Grund hätte eine einfache Einwilligung in die Verarbeitung personenbezogener Daten nicht ausgereicht, sondern auf die Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten ausgeweitet werden müssen.

Die Einwilligung hätte Hinweise auf die Rechte der Mitarbeiter, insbesondere Widerrufsrechte, enthalten müssen. Zu bedenken ist außerdem, dass im Fall eines Widerrufs der Einwilligung durch eine Person, die auf dem Foto zu erkennen ist, der Hinweis erfolgen muss, dass die Löschung möglicherweise nicht vollständig erfolgen kann, da auf Social Media gepostete Informationen meist nicht unwiederbringlich gelöscht werden können.

Betriebsveranstaltungen und deren Darstellung auf Social Media können daher für das Image eines Unternehmens von Vorteil sein, jedoch sind die datenschutzrechtlichen Komponenten nicht völlig trivial. Aus diesem Grund sollten Arbeitgeber bei der Nutzung von Fotos oder Videos von Arbeitnehmern Vorsicht walten lassen und die entsprechende Einwilligung der Arbeitnehmer einholen. ■■■

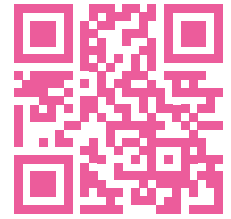


SOPHIE BURMEISTER ist Rechtsanwältin und Associate bei Taylor Wessing, Frankfurt. Sie berät nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.



KYAN HADJI berät als Rechtsanwalt und Associate bei Taylor Wessing, Frankfurt nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

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

Überstundenzuschläge überprüfen

Teilzeitbeschäftigte haben ab der ersten geleisteten Überstunde denselben Anspruch auf Zuschläge wie vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende.



Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 5. Dezember 2024, Az. 8 AZR 370/20

● Teilzeitbeschäftigte dürfen nicht schlechter als Vollzeitkräfte behandelt werden, wenn es darum geht, für geleistete Überstunden einen Zuschlag zu erhalten. Das Bundesarbeitsgericht entschied im vorliegenden Fall, dass Teilzeitbeschäftigten Zuschläge für Mehrarbeit bereits bei Überschreiten ihrer individuellen Arbeitszeit zustehen, nicht erst bei Überschreiten der Arbeitszeit von Vollzeitkräften.

Vor der Entscheidung setzte das BAG das Verfahren, in dem eine teilzeitbeschäftigte Pflegekraft eine Zeitgutschrift für geleistete Überstunden und die Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG einforderte, aus und befragte zunächst den Europäischen Gerichtshof (EuGH). Dieser erkannte eine mögliche Diskriminierung. Entsprechend fiel nun auch das Urteil des BAG aus.

Der Fall: Teilzeitkraft macht Diskriminierung geltend und fordert Überstundenausgleich

Die Arbeitnehmerin ist als Pflegekraft in Teilzeit mit 40 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft für einen bundesweit tätigen ambulanten Dialyseanbieter beschäftigt. Nach dem für das Arbeitsverhältnis geltenden Manteltarifvertrag (§ 10 MTV) sind Überstunden mit einem Zuschlag von 30 Prozent zuschlagspflichtig, die über die kalendermonatliche Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers hinaus geleistet werden und im jeweiligen Kalendermonat der Arbeitsleistung nicht durch Freizeitgewährung ausgeglichen werden können. Alternativ zu einer Auszahlung des Zuschlags ist eine Honorierung durch entsprechende Zeitgutschriften im Arbeitszeitkonto vorgesehen.

Das Arbeitszeitkonto der Pflegekraft wies Ende März 2018 ein Arbeitszeitguthaben von 129 Stunden und 24 Minuten aus. Hierbei handelt es sich um die von der Pflegekraft über die arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus geleisteten Stunden. Der Arbeitgeber hat der Arbeitnehmerin für diese

Stunden weder Überstundenzuschläge gezahlt, noch hat er in ihrem Arbeitszeitkonto eine, den Zuschlägen entsprechende, Zeitgutschrift vorgenommen.

Die Pflegekraft verklagte ihren Arbeitgeber und forderte eine den Zuschlägen entsprechende Zeitgutschrift in ihrem Arbeitszeitkonto von 38 Stunden und 49 Minuten sowie die Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG. Sie vertrat dabei die Auffassung, sie werde durch die Anwendung der tarifvertraglichen Regelung in unzulässiger Weise als Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollzeitbeschäftigten benachteiligt. Zugleich werde sie als Teilzeitbeschäftigte mittelbar wegen des Geschlechts benachteiligt, denn der Arbeitgeber beschäftige zu 90 Prozent Frauen in Teilzeit.

BAG legt dem EuGH Fragen zur Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten vor

Das Arbeitsgericht hatte die Klage der Pflegekraft in erster Instanz abgewiesen. Das zuständige Landesarbeitsgericht hatte in der nächsten Instanz den Arbeitgeber verurteilt, dem Arbeitszeitkonto der Arbeitnehmerin die geforderten Stunden gutzuschreiben. Die Berufung hinsichtlich einer Entschädigung nach dem AGG hat es zurückgewiesen. Mit ihrer Revision verfolgte die Beschäftigte ihr Begehren auf Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG weiter. Der Achte Senat des Bundesarbeitsgerichts ersuchte den EuGH, vorab entscheidungserhebliche Fragen zur Auslegung europäischen Rechts zu beantworten.

Entscheidung aus Luxemburg

Der Europäische Gerichtshof stellte in seinem Urteil fest, dass eine tarifvertragliche Regelung, die eine Zahlung von Überstundenzuschlägen an Teilzeitbeschäftigte nur für Arbeitsstunden vorsieht, die über die regelmäßige Arbeitszeit von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmenden hinaus geleistet werden, Teilzeitbeschäftigte

benachteiligt. Wenn erwiesen sei, dass diese Regelung einen signifikant höheren Anteil Frauen als Männer benachteilige, stelle dies zudem eine mittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts dar.

BAG: Kein sachlicher Grund für Ungleichbehandlung

Das BAG sprach der Pflegekraft die verlangte Zeitgutschrift zu. Darüber hinaus verpflichtete es den Arbeitgeber zu einer Entschädigung in Höhe von 250 Euro. In der Begründung machte der Senat deutlich, dass er auf der Grundlage der EuGH-Vorgaben davon ausgehen musste, dass die Regelung des § 10 Ziff. 7 Satz 2 MTV aufgrund eines Verstoßes gegen das Verbot der Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten unwirksam ist, da sie keine der Teilzeitquote entsprechende anteilige Absenkung der Grenze für die Gewährung eines Überstundenzuschlags bei Teilzeitbeschäftigung vorsieht.

Ein sachlicher Grund für diese Ungleichbehandlung sei nicht zu erkennen, so das BAG. Aufgrund der Unwirksamkeit der tarifvertraglichen Überstundenzuschlagsregelung, habe die Pflegekraft einen Anspruch auf die von ihr eingeklagte weitere Zeitgutschrift.

Anspruch auf AGG-Entschädigung

Darüber hinaus stehe ihr ein Anspruch auf eine Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG zu, stellten die obersten Arbeitsrichter fest. Durch die Anwendung der tarifvertraglichen Regelung sei sie

mittelbar wegen des Geschlechts benachteiligt worden. Hierzu stellte das BAG fest, dass die Gruppe der in Teilzeit Beschäftigten, die vorliegend dem persönlichen Anwendungsbereich des MTV unterfallen, zu mehr als 90 Prozent aus Frauen bestehe. Zur Höhe der Entschädigung von 250 Euro erklärte das BAG, dass diese Summe erforderlich sei, um den der Arbeitnehmerin durch die mittelbare Geschlechtsbenachteiligung entstandenen immateriellen Schaden auszugleichen, aber auch ausreichend, um dem Arbeitgeber gegenüber die gebotene abschreckende Wirkung zu entfalten.

Vergütungsstrukturen auf dem Prüfstand

Tarifvertragliche Regelungen, die bei Überstundenzuschlägen nicht auf die individuelle Arbeitszeit abstellen, können Teilzeitkräfte und damit in vielen Bereichen Frauen diskriminieren. Arbeitgeber sollten diese aktuelle Rechtsprechung nach Auffassung des EuGH und des BAG im Blick haben. Regelungen, die vorsehen, dass Teilzeitbeschäftigte nur für Arbeitsstunden Zuschläge erhalten, die über die regelmäßige Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten hinaus geleistet werden, gehören künftig auf den Prüfstand. Um Diskriminierungen zu vermeiden, wird es erforderlich sein, die Grenzen für Mehrarbeitszuschläge individuell nach der Teilzeitquote zu bestimmen. ■

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 98-3172,
Telefax 07 61/8 98-99-3172
redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT

zuzystudio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION

David Doerrast, Josephine Kaatz

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 Ver-
waltungs GmbH, Sitz Freiburg, Register-
gericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,
Matthias Schätzle, Christian Steiger
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuer Nummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro
inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Be-
stell-Nummer: 04062-0001,
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblatt-
werks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“
und „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe
Steuer Office Premium“ erhalten das Perso-
nalmagazin 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 Ge-
nehmigung des Verlags vervielfältigt oder
verbreitet werden. Unter dieses Verbot
fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfäl-
tigung 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 ...



Ingo Gugisch

Ingo Gugisch ist seit 2022 Chief People Officer (CPO) der Restaurantkette L'Osteria. Das Unternehmen bietet klassische italienische Küche an und ist mit über 8.000 Mitarbeitenden an knapp 200 Standorten in mittlerweile neun Ländern vertreten.

Pizza und Pasta liebt eigentlich jeder. Haben Sie Ihre Traumbranche gefunden?

Tatsächlich ja! Und da wir auch noch in Wertheim in unserer L'Osteria eigenen Kaffeerösterei unseren eigenen Kaffee herstellen, ist der Dreiklang perfekt. Pizza, Pasta und Espresso.

Dennoch ist die Gastrobranche keine einfache Branche. Wie gewinnen und halten Sie Mitarbeitende?

Ich setze auf eine Unternehmenskultur, die Bindung schafft. Und auf eine Professionalisierung der Prozesse durch technische Tools. Wir haben beispielsweise 2024 mit einem neuen Recruiting-Tool die Anzahl an Bewerbungen verdoppelt, einfach weil wir damit schneller sind.

Bald sind Wahlen. Was wünschen Sie sich von der Politik? Flexiblere Arbeitszeiten?

Ohne Frage wäre eine Anpassung des Arbeitszeitgesetzes wünschenswert, ebenso keine Einmischung in die Mindestlohnfindung oder die Vereinheitlichungen von Arbeitserlaubnissen. Mein Wunsch ist aber vor allem Planungssicherheit und Konstanz! Und die Wiederanwendung des ermäßigten Mehrwertsteuersatzes in der Gastronomie!

Wie steht es bei der L'Osteria mit der Nachhaltigkeit? Lästige Pflicht oder Chance?

Eindeutig eine Chance. Eine wichtige Säule unserer Strategie ist „Social & green committed“. Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass wir mehr Gäste zu Fans machen können, wenn wir es schaffen, in einem schönen Ambiente mit einem guten Service und einem guten Produkt stetig nachhaltiger zu wirtschaften.

Wie sind die Karrieremöglichkeiten bei der L'Osteria?

Wirklich gut, da wir expandieren. Unser Ziel ist es, 80 Prozent der Managementstellen intern zu besetzen. Das haben wir relativ schnell erreicht. Wir haben auch einen eigenen Bereich gegründet, der sich „Strategy & Talent“ nennt. Daran sieht man, welche Bedeutung das für uns hat.

Welche italienische Stadt würden Sie gerne mal kennenlernen?

Eher Regionen, also zum Beispiel würde ich gerne mal nach Elba oder Apulien. Am allerliebsten würde ich mal länger vom Norden bis zum Stiefelabsatz im Süden durch ganz Italien reisen. ■

So mag ich den Kaffee:

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



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 big picture

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn mit der richtigen Kombination aus Expertise und smarten Lösungen erleichtern wir Ihnen den Blick für das große Ganze.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/big-picture

