

Gesunde Hochleistung
Wie es Unternehmen gelingt,
Energie zu mobilisieren

Generative KI
Welche Herausforderungen HR
jetzt anpacken muss

Mitarbeiterüberwachung
Welche Kontrollmaßnahmen
zulässig sind

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



04/2025

20.00 €

Eine Marke von **HAUFE**

Trügerische Transparenz
Warum Gehaltsdaten im Netz in die Irre führen

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH
DIGITAL LESEN!



Seit über 25 Jahren analysieren wir die relevanten Trends zur Gestaltung der Arbeitswelt: im Management, in der Technologieentwicklung und in Human Resources. Top-Manager und Expertinnen bieten Einblicke in zukunftsweisende Projekte aus der Praxis.

Sichern Sie sich Ihr Abo und
bleiben Sie auf dem Laufenden!



personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

die Gesamtwirtschaft schwächelt, in der Autobranche kriselt es und viele Betriebe haben mit Umsatz- und Kostenproblemen zu kämpfen. Wer die Wirtschaftspresse in diesen Tagen verfolgt, spürt die mangelnde Zuversicht und die schlechte Stimmung, die sich in den Chefetagen breitmacht: Stellen werden gestrichen und Arbeit verdichtet, autoritäres Führungsverhalten hält wieder Einzug. Doch löst der Druck, der derzeit wieder an viele Beschäftigte mit Parolen wie „Taktzahl erhöhen“ oder „Qualität kommt von quälen“ weitergegeben wird, die wirtschaftlichen Probleme? Lässt sich mit mehr „maskuliner Energie“ (Mark Zuckerberg) die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten wirklich steigern?

Heike Bruch, die renommierte Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, forscht seit vielen Jahren zu diesem Thema und hat dazu eine Längsschnittstudie verfasst, die sie exklusiv in dieser Ausgabe des Personalmagazins vorstellt (Seiten 46ff.). „High-Pressure-Unternehmen“, wie sie von oben durchgetaktete Unternehmen nennt, seien geprägt von „einem starken Energiemangel, hoher kollektiver Erschöpfung mit gleichzeitig hoher kollektiver Resignation“. Eine erschütternde Diagnose, die laut der Studie auf die Mehrheit der Unternehmen zutrifft.

„High-Energy-Unternehmen“ seien dagegen geeignet, Krisen und Umbrüche zu meistern. Diese zeichnen sich durch die Fokussierung auf konkrete Ziele und Initiativen, eine hohe produktive Energie und eine positive Arbeitsatmosphäre aus. Zwar würden auch hier durch Umbrüche negative Energien freigesetzt, die aber deutlich weniger ausgeprägt seien.

Gebildete Personalfachleute wird das sicherlich nicht überraschen, der Impuls aus dieser aktuellen Studie ist aber inspirierend und ermutigend. Gerade auch in Krisenzeiten lohnt es sich, am Zusammenspiel von guter Führung, Kultur und Personalmanagement zu arbeiten. Diese Mühe zahlt sich aus.

Reiner Straub
Herausgeber

„Was immer wieder vergessen wird: Mit Druck lässt sich weder positive Energie noch Höchstleistung erzielen.“



Community

6 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...

7 *Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse
 Agile HR Conference; Learntec,
 Personalmesse München, St. Galler
 Leadership-Award

9 *Vorschau*
„Time for new beginnings“
 Die HR-Leitmesse Zukunft Personal
 feiert in diesem Jahr ihr 25-jähriges
 Bestehen. Auf der ZP Süd in Stutt-
 gart erwartet die Besucher am 6. und
 7. Mai ein reichhaltiges Programm

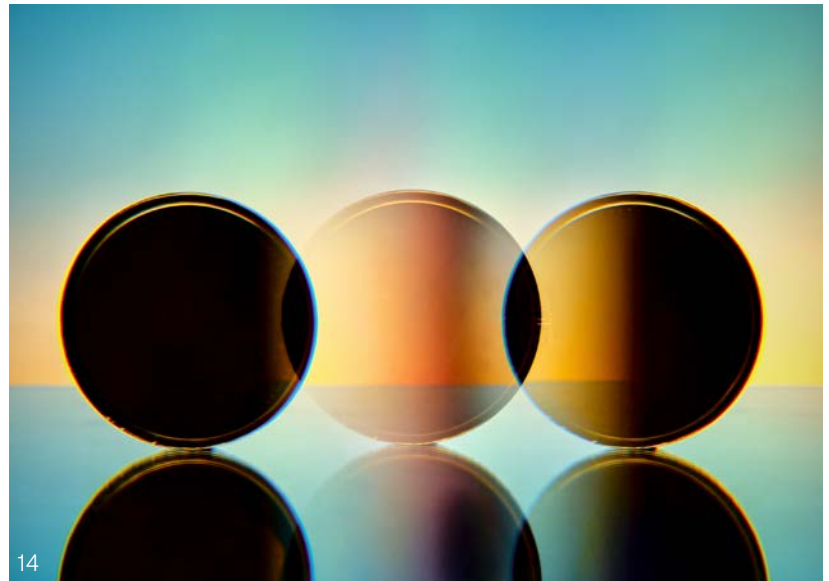
10 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
 Das Gehalt eines HR Businesspartner
 Expert

16 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Integration
 Wie Geflüchtete auf dem deutschen
 Arbeitsmarkt Fuß fassen



38

Professor Carsten C. Schermuly
 spricht im Interview über sein neues
 Buch „Die Psychologie der Macht“.



Die Veröffentlichung von Gehaltsdaten auf Plattformen bringt längst nicht so viel Orientierung wie die aktuelle Diskussion suggeriert. In unserem Schwerpunkt werfen wir einen Blick auf Akteure und deren Datenquellen und zeigen, was Arbeitgeber für Gehaltsgespräche und -strategien brauchen.

Schwerpunkt

16 *Gehaltsdatenbanken*
Mehr Verwirrung als Transparenz
 Arbeitgeberbewertungsportale,
 Businessnetzwerke und Jobbörsen
 machen den Vergütungsberatungen
 zunehmend Konkurrenz. Was die
 öffentlich verfügbaren Gehaltsdaten
 aussagen, ist jedoch nicht leicht zu
 durchschauen

20 *Marktüberblick*
Mythos Gehaltstransparenz
 Eine Analyse der Akteure am Ge-
 haltsdatenmarkt und deren Daten-
 quellen zeigt: Arbeitgeber sollten
 genau hinschauen

26 *Gehaltsvergleich*
**Nur Stellenklarheit schafft Vergü-
 tungsklarheit**
 Um eine marktgerechte Vergütung
 zu finden, muss zuvor eine präzise
 Stellenbewertung stattfinden

30 *Praxis*
Let's talk about...
 Im Bewerbungsgespräch sind Arbeit-
 geber bisweilen mit überzogenen
 oder unrealistischen Gehaltsforde-
 rungen von Kandidatinnen und Kan-
 didaten konfrontiert. Sieben Tipps,
 wie sie damit umgehen können

32 *Interview*
**„Beide Seiten müssen sich
 besser auf Gehaltsverhandlungen
 vorbereiten“**
 Julia Brandl, Professorin für Personal-
 politik an der Universität Innsbruck,
 ist skeptisch, ob Arbeitgeber von mehr
 Gehaltstransparenz profitieren. Im
 Interview erläutert sie, was eine brei-
 tere Öffnung der Daten für Unterneh-
 men bedeutet und wie mehr Transpa-
 renz den Gender Pay Gap verringern
 könnte

Strategie & Führung

38 *Interview*

„Machtlandkarten statt Organigramme“

Was ist eigentlich Macht und was hat Führung mit Macht zu tun? Warum die Machtverhältnisse in Unternehmen mitnichten so klar verteilt sind, wie das Organigramm suggeriert, erläutert Professor Carsten C. Schermuly

42 *Top-Sharing*

Transformation im Tandem

Das Familienunternehmen Bauerfeind hat ein Co-Leadership-Modell für den Vertrieb eingeführt. Welche Vorteile das bietet

46 *Performance*

Die Erfolgsmuster von High-Energy-Unternehmen

In schwierigen Zeiten gilt es für Unternehmen, Energie zu mobilisieren, statt den Druck erhöhen: So gelangen Organisationen zu gesunder Hochleistung

HR-Management

54 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Zeiterfassung und Zutrittskontrolle; Female Working; Startup des Monats: Greentech Talents

58 *Zutrittskontrolle*

Mehr Sicherheit für Kritis

Ein neues Gesetz verpflichtet Betreiber von kritischer Infrastruktur zu verstärkten Schutzmaßnahmen

60 *Firmenausweis*

Längst nicht ausgedient

Der Firmenausweis im Scheckkartenformat ist immer noch weit verbreitet. Das liegt auch an seinen Zusatzfunktionen

62 *Studie*

Ist HR reif für KI?

Generative KI ist in Personalfunktionen noch nicht strategisch verankert. Eine Studie offenbart drei zentrale Handlungsfelder

68 *Recruiting*

Mit mehr Sichtbarkeit Talente gewinnen

So optimieren Sie Ihre Karriereseiten für Suchmaschinen

70 *Mitarbeiterüberwachung*

Wenn das Vertrauen fehlt

Welche Kontrollmaßnahmen zulässig sind und welche nicht

74 *Betriebsratsvergütung*

Schluss mit dem Korruptionsverdacht

Betriebsratsbezüge auf Topmanagementniveau haben in den vergangenen Jahren die Gerichte auf den Plan gerufen. Nun hat der Gesetzgeber das Thema neu geregelt

80 *Recht*

Urteil des Monats

Keine E-Mail-Adressen für die Gewerkschaft

82 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Kathrin Zenth, Head of HR bei SOS Kinderdorf Deutschland

Standards

3 Editorial / 77 Impressum /
78 Stellenmarkt

FIRMEN
WANDERTAG



› Wandert
gemeinsam
in der Natur

› Stärkt euren
Teamgeist

› Genießt die
Auszeit

› In 24 Städten
bundesweit

KOMMT
MIT RAUS!



WWW.FIRMENWANDERTAG.DE



Das wird ein guter Monat für ...



Bettina Günther

Sie kommt vom Omni-Channel Buchhandelsunternehmen Thalia, wo sie seit 2021 als Geschäftsführerin die Bereiche People & Culture, Corporate Communication & Public Affairs und Sustainability führte. Und sie bringt langjährige internationale HR-Erfahrung mit, unter anderem bei Amazon und Philips. Seit Februar ist Bettina Günther die neue Geschäftsführerin Personal von Vodafone. Ihre Vorgängerin im Vorstand, Felicitas von Kyaw, die Vodafone auf eigenen Wunsch verlassen hat, hatte das Unternehmen bei der Neuausrichtung und dem sozialverträglichen Umbau unterstützt. Mit ihrer Expertise in der Weiterentwicklung digitalisierter Arbeitswelten und dem Aufbau moderner Unternehmenskulturen will Bettina Günther die Transformation weiter voranbringen.



Julia von Specht

Seit Anfang 2025 verstärkt Julia von Specht als Chief Human Resources Officer LKQ Dach die Geschäftsführung der Stahlgruber GmbH, die nun drei Personen zählt. Sie war bisher Director HR LKQ Dach. In ihrer neuen Funktion verantwortet sie im Schwerpunkt das Ressort Personal & Soziales.



Klaus-Georg Mager

Seit Februar ist Klaus-Georg Mager Geschäftsführer Konzernpersonal beim Internationalen Bund (IB) und trägt Verantwortung für die rund 14.000 Mitarbeitenden des freien Trägers der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit. Für Mager ist das ein völlig neues Themenfeld. Er war zuvor Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei der Fritz Winter Eisengießerei und davor in leitenden HR-Funktionen bei Airbus. Beim IB will er in erster Linie die Arbeitgebermarke stärken und bekannter machen.



Lars Immisch

Seit Oktober 2022 ist Lars Immisch im Vorstand des Rüstungsunternehmens Hensoldt für die HR-Funktion verantwortlich. Jetzt verlängerte der Aufsichtsrat vorzeitig seinen Vertrag bis zum 30. April 2029. Der Chief Human Resources Officer habe maßgeblich zum Wachstum sowie zum Aufbau einer modernen, integrativen Unternehmenskultur beigetragen.

Agilität mit Funkenflug:
André Häusling,
Eva Kunzmann und
Tillmann Seidel (v.l.) von
HR Pioneers auf der
Bühne der Agile HR
Conference 2024.



„Alles in Bewegung“ auf der Agile HR Conference

14. bis 15. Mai / Köln – Die Arbeitswelt bleibt nicht stehen – und genau das macht sie so spannend. Unter dem Motto „Alles in Bewegung“ will die Agile HR Conference dabei unterstützen, den Wandel aktiv mitzugestalten. Das Programm nimmt nicht nur die aktuellen Herausforderungen in den Blick, sondern auch die Chancen: Wie können wir Organisationen beweglich halten, den Fokus auf Menschen legen und dabei eine klare Richtung bewahren? Besonders wertvoll für die eigene Arbeit sind die Einblicke in die Praxis. Expertinnen und Experten

aus Unternehmen legen dar, was in ihren agilen Projekten gut funktioniert hat und was sie heute anders machen würden. Es geht zum Beispiel um Agile Working im Brand Management bei Pernod Ricard Deutschland, um das iterative Einführen eines Bewerbermanagementsystems bei der Charité, um Reflexion als Motor für Wandel und Innovation bei Henkel und um den Digital Hangar der Lufthansa Group. Darüber hinaus gibt es Einblicke aus Wissenschaft und Beratung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können aus vier parallelen Tracks diejenigen For-

mate und Themen wählen, die für sie am interessantesten sind.

www.hr-pioneers.com

Geeignet für: Alle Personen, die sich mit dem Wandel im Unternehmen beschäftigen, die agile Methoden nutzen, Inspirationen suchen und die ihre eigenen Erfahrungen mit anderen teilen wollen.

Spaßfaktor: Die Aftershow-Party mit DJ in den Balloni Hallen bietet bei kühlen Getränken, leckerem Essen und chilligen Beats die Gelegenheit, nach dem offiziellen Teil am ersten Veranstaltungstag weiter zu diskutieren und sich zu vernetzen.

Gut zu wissen: Das Programm bietet wie immer eine gute Mischung aus Vorträgen, Interaktiven Sessions, Talks und Networking. Insgesamt sind über 40 Impulsgeber und Impulsgeberinnen angekündigt, die in den Kölner Balloni Hallen auf 400 agile Fans treffen werden.

St. Galler Leadership Award im Endspurt

Noch bis zum 28. März können sich Unternehmen für den St. Galler Leadership-Award bewerben, der von der Universität St. Gallen und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung verliehen wird. Teilnehmen können alle Organisationen, die Innovationen im Bereich Leadership vorzuweisen haben – ob innovative Leadership-Ansätze, zukunftsweisende Führungstechniken oder herausragende New-Work-Strategien. Aus den Einreichungen wählt eine Experten-Jury drei Finalisten aus, die sich auf dem St. Galler Leadership-Tag mit Nacht am 25. Juni live vor dem Publikum präsentieren. Das Zuschauer-Voting entscheidet über die Gewinner. www.leadership-award.ch

Die Personalmesse München steht unter neuer Leitung. Closer Still Media, Veranstalter der Zukunft Personal, tritt in die Fußstapfen des bisherigen Messeveranstalters AFAG. Die Messe findet am 15. und 16. Oktober 2025 im MOC München statt.

www.personalmesse-muenchen.de



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.

1. bis 2. April / Berlin und virtuell
Kongress

Kongress Arbeitsrecht

www.kongress-arbeitsrecht.de

3. bis 4. April / Leonberg
Jahrestagung

GI-Tagung der Fachgruppe Informationssysteme in der Personalwirtschaft

<https://fg-ispw.gi.de>

10. April / Wiesbaden
Messe

Retentionpro

www.retentionpro.de

6. bis 7. Mai / Bad Oeynhausen
Konferenz

10. Deutsches Ausbildungsforum

www.deutsches-ausbildungsforum.de

9. Mai / Duisburg
Konferenz

Schicht im Schacht

www.schichtimschacht.info

15. Mai / Berlin
Konferenz

Sympublic

www.sympublic.de

21. bis 22. Mai / Bad Loipersdorf
(Österreich)
Konferenz

Future of Work

www.lsz.at

21. bis 22. Mai / Quedlinburg
Konferenz

HR Campus Mitteldeutschland

www.hrcampus-mitteldeutschland.de

Wissenswertes rund um digitale Bildung

6. bis 8. Mai / Karlsruhe – Die E-Learning-Community trifft sich vom 6. bis 8. Mai in der Messe Karlsruhe. Die Themenbereiche der Learntec-Messe mit über 400 Ausstellern reichen von Schule und Universität bis zum Corporate Learning. In einer AR/VR-Area entführen Anbieter in die Zukunft des Lernens in virtuellen Welten und in der Startup-Area informieren junge Unternehmen über ihre Produkte und Dienstleistungen. Auf dem Learntec-Kongress referieren Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Höhepunkte im Kongressprogramm sind die Keynotes, deren Themen von intelligenten technischen Systemen und KI-gestütztem Lernen bis hin zur Innovationskraft in Teams und dem Lernen, Erinnern und Vergessen mit digitalen Medien reichen.

www.learntec.de

Geeignet für: Alle Personen, die sich im Unternehmensumfeld mit digitaler Bildung beschäftigten. Angesprochen wird eine große Bandbreite von mittelständischen E-Learning-Einsteigern bis zu praxiserprobten Experten aus Großunternehmen und Hochschulen. Die Themenschwerpunkte der Learntec reichen von klassischen E-Learning-Tools bis KI-gestützter Weiterbildung und anderen Zukunftstechnologien.

Spaßfaktor: An vielen Ständen gibt es die Möglichkeit, VR- und AR-Tools sowie weitere Technologien selbst auszuprobieren. Zusätzlich zu den Vorträgen und Diskussionen auf dem Learntec-Kongress finden auch auf den Bühnen in den Messehallen Vorträge und Vorführungen statt. Zusätzlich gibt es ein abwechslungsreiches Rahmen- und Ausstellerprogramm. Am 7. Mai wird beispielsweise der Innovationspreis Delina, der Innovationspreis für digitale Bildung, verliehen.

Gut zu wissen: Zur gleichen Zeit findet ebenfalls in der Messe Karlsruhe die New Work Evolution, Fachmesse für moderne Arbeitswelt statt. Hier gibt es vier Themenbereiche: People and Culture, Technology, Offices sowie Diversity, Equity and Inclusion.



Anfang Mai öffnet die Zukunft Personal Süd für zwei Tage ihre Tore in Stuttgart. Die HR-Messe feiert dieses Jahr ihr 25-jähriges Bestehen.



„Time for new beginnings“ auf der ZP Süd

6. bis 7. Mai / Stuttgart – Als zweites Event im Jubiläumsjahr der Zukunft Personal geht die ZP Süd Anfang Mai in Stuttgart an den Start. Auch hier ist ein reichhaltiges Programm an Vorträgen, Sessions und Workshops angekündigt. Auf zwölf Bühnen wollen die Messeveranstalter all das, was HR-Profis für die Zukunft ihrer Organisation benötigen, zur Verfügung stellen. Als Keynote-Speaker ist unter anderem der Buchautor und Berater Peter Kreuz angekündigt. Er legt dar, wie man in turbulenten Zeiten die Balan-

ce zwischen Bewährtem und Innovation finden kann (6. Mai, 16 Uhr). Prof. Anabel Ternès von Hattburg, Gründerin, Autorin und Zukunftsforscherin, zeigt in ihrer Keynote, wie das digitale Zeitalter uns von unserem inneren Kern entfernt hat. Und sie präsentiert konkrete Ansätze, wie diese verlorene Verbindung wieder hergestellt werden kann (7. Mai, 14.15 Uhr). Die Podiumsdiskussion des Personalmagazins auf der Keynotestage beschäftigt sich mit dem Thema „Fehlzeiten senken“ (6. Mai, 13 Uhr). Aus ihren unter-

schiedlichen Perspektiven werden Oliver Walle, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes BGM, Rechtsanwalt Dr. Peter Rambach und Susanne Kölb-Adam, Gesundheitsmanagerin bei Afry, Hintergründe und Lösungen diskutieren, wie Unternehmen die Kosten für Ausfalltage senken und ihre Beschäftigten wieder zu mehr Leistung befähigen können. Angekündigt sind über 160 Aussteller mit Themen von HR-Software, Gesundheitsmanagement und Zeiterfassung bis zu Weiterbildung und Training. www.zukunft-personal.com

Geeignet für: Alle, die neue Produkte, Dienstleistungen und Inspirationen für den HR-Bereich suchen und sich mit anderen aus der HR-Szene vernetzen wollen. **Spaßfaktor:** Schon die Aussteller sorgen an ihren Ständen für viel Aktion in den Messehallen. Weitere Abwechslungen bringen die interaktiven Bühnen von Activity Stage bis Live Training Area. Und die Jubiläumsaktivitäten der Veranstalter versprechen weitere Überraschungen.

Gut zu wissen: Das Motto 2025 „Time for new beginnings“ steht für Antworten in einer hochdynamischen Arbeitswelt mit disruptiven Rahmenbedingungen. Die Zukunft Personal Süd findet vom 6. bis 7. Mai in Stuttgart statt.



Gut besucht sind die Vorträge, Keynotes, Podiumsdiskussionen und Workshops, die in diesem Jahr auf zwölf Bühnen stattfinden.

Vergütungs-Check HR Businesspartner Expert



Median des Jahreszieleinkommens

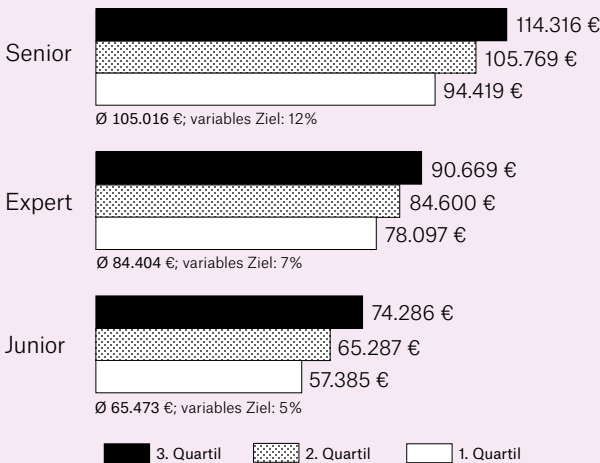
€ 84.600

+ 2,6% Veränderung zum Vorjahr

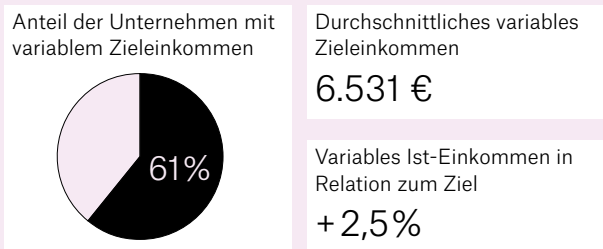
Der Durchschnitt

Alter 42 Jahre	Anteil mit Firmenwagen 3%	Frauenanteil 68%
Betriebszugehörigkeit 10 Jahre		
Wochenarbeitszeit 38,9 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



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

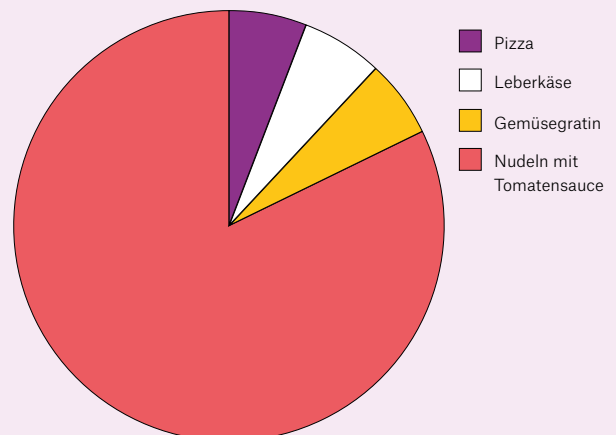
Spaß im Büro

Beim Humor hört der Spaß auf. Für Führungskräfte ist er ein absolutes Must Have, um souverän führen zu können. Sagen Studien. Von denen es nicht zu wenige gibt. Humor zu erforschen, scheint ein wissenschaftlich ergiebigeres Feld zu sein.

Eine Schweizer Studie belegt, dass Humor von Führungskräften als Managementinstrument genutzt werden kann, um Arbeitsbeziehungen zu verbessern und Bindungen zu stärken. Eine weitere Studie hat entdeckt, dass Führungskräfte durch Selbstironie eine Ebene der emotionalen Partizipation an einer Gruppe herstellen können und damit Hierarchiebarrieren überwinden können. Darüber hinaus steigert sie die Kreativität und Entscheidungsfreude. Indische Humorforschungen belegen klar verbesserte Arbeitsergebnisse durch Humor am Arbeitsplatz. Innovationsfördernd ist Humor ohnehin. Auch die Reduktion von arbeitsbedingtem Stress gelingt mit Humor mühelos. Humorvolle Menschen wirken außerdem fachlich kompetenter.

Doch Vorsicht: Vor allem in Führungsetagen wird Humor oft als Waffe eingesetzt, er dient dort als Ventil unbewusster Aggressionen und Belastungen. Daher werden klare Regeln für den Einsatz von Humor im Unternehmen gefordert. Ethische Richtlinien seien empfehlenswert. Humorseminare ausgebildeter Humortrainer können humorvolles Führen professionell vermitteln. Hilft alles nichts, kann man sich auch einen Humorberater ins Unternehmen holen. Feinsinnig subtiler Humor ist übrigens mit 34 Prozent die beliebteste Humorform in Deutschland. Nur, falls Sie noch im Stadium des Ausprobierens stecken sollten. Falls Sie mit Humor so gar nichts anfangen können, sollten Sie sich Studien über die Wirkung von genügender Flüssigkeitszufuhr und ausreichendem Schlaf ansehen. Angesichts der damit zu erzielenden Produktivitätssteigerungen können Sie Humor ohne Weiteres in die Tonne kloppen.

Was es mittags in der Kantine gibt, wenn ich mein weißes Hemd anhabe



Quelle: SPIEGEL.de



In 6 Schritten zur perfekten Candidate Experience

Wussten Sie, dass 53 % der Jobsuchenden innerhalb eines Jahres mindestens eine negative Erfahrung im Recruitingprozess machen? Genau deshalb müssen Unternehmen ihre Candidate Experience in den Fokus rücken und den gesamten Bewerbungsprozess aus der Perspektive der Kandidat:innen betrachten.

Im neuen Leitfaden von HR-Expertin Johanna Geisler und Personio erfahren Sie, wie Sie in sechs Schritten eine exzellente Candidate Experience schaffen – mit Praxisbeispielen, Best Practices und Checklisten, um an alles zu denken.



personio.de

**Jetzt kostenlos
herunterladen**

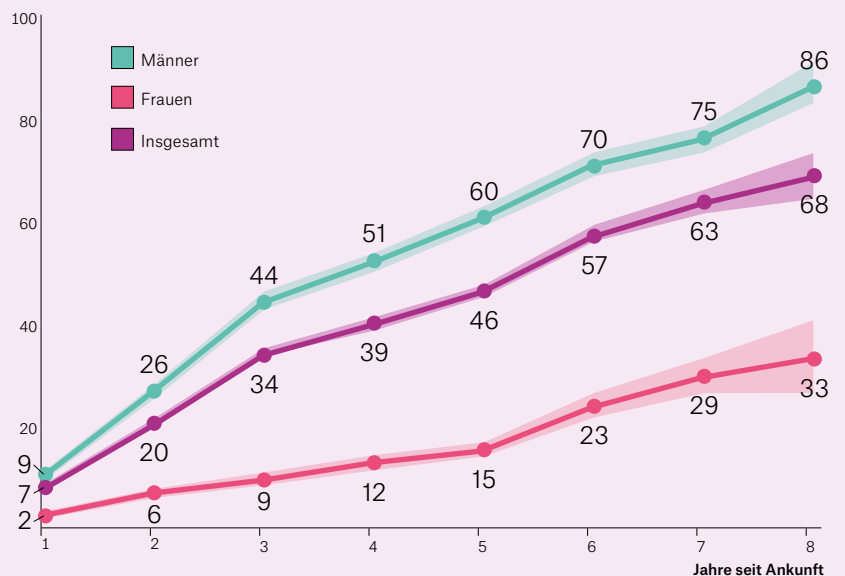
Smalltalk Facts Integration

Geflüchtete haben es häufig schwer, auf dem deutschen Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Doch mit steigender Aufenthaltsdauer in Deutschland nimmt sowohl die Erwerbstätigenquote als auch die Qualität der Beschäftigung von Geflüchteten zu.



Erwerbstätigenquote Geflüchteter

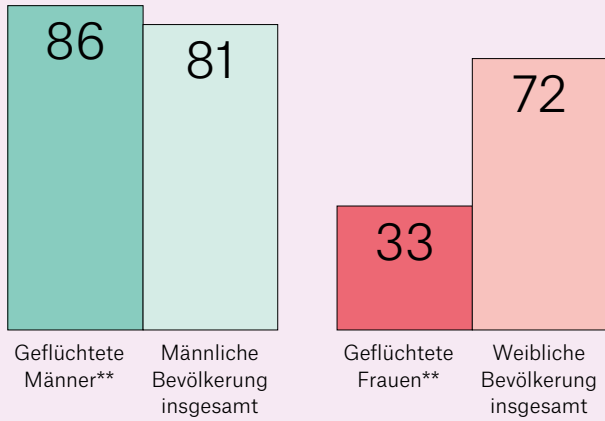
Anteile an den Personen im erwerbsfähigen Alter (18 bis 64 Jahre) in Prozent



Anmerkung: Erwerbstätigkeit ist definiert als die Ausübung einer bezahlten abhängigen oder selbstständigen Arbeit.

Quelle: IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten 2016-2022, vorläufige Gewichte © IAB

Erwerbstätigenquote* nach Geschlecht



* Anteile an den Personen im erwerbsfähigen Alter (18 bis 64 Jahre) in Prozent
 ** nach 8 oder mehr Jahren Aufenthalt in Deutschland
 Angaben in Prozent

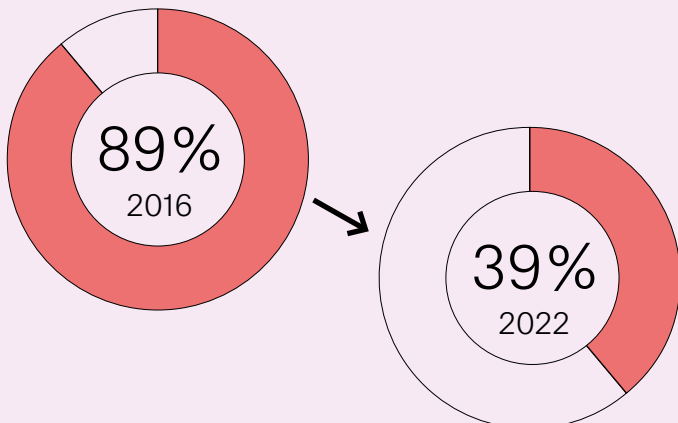
Quelle: IAB-Kurzbericht 10/2024

HÜRDEN BEI DER INTEGRATION

In den ersten drei Monaten nach Stellen des Asylantrags ist eine Erwerbstätigkeit generell ausgeschlossen. Danach unterliegen Geflüchtete im Asylverfahren bis zur Entscheidung über ihren Asylantrag einem grundsätzlichen Beschäftigungsverbot (§ 61 AsylG). Dieses galt bis Ende 2023 für neun Monate und wurde ab 2024 auf sechs Monate verkürzt.

Sozialleistungsbezug

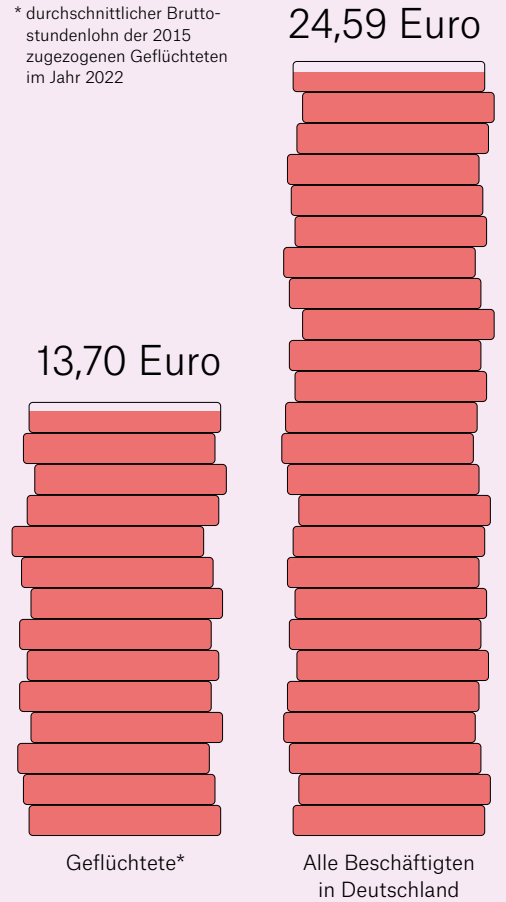
Sozialleistungsbezug* der 2015 zugezogenen Geflüchteten



Quelle: IAB-Kurzbericht 10/2024

Stundenlohn

* durchschnittlicher Bruttostundenlohn der 2015 zugezogenen Geflüchteten im Jahr 2022



Quelle: IAB-Kurzbericht 10/2024

90%

aller beschäftigten Geflüchteten gingen 2022 einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach.

76%

der beschäftigten Geflüchteten, die 2015 zugezogen sind, waren 2022 in Vollzeit beschäftigt.

Quelle: IAB-Kurzbericht 10/2024

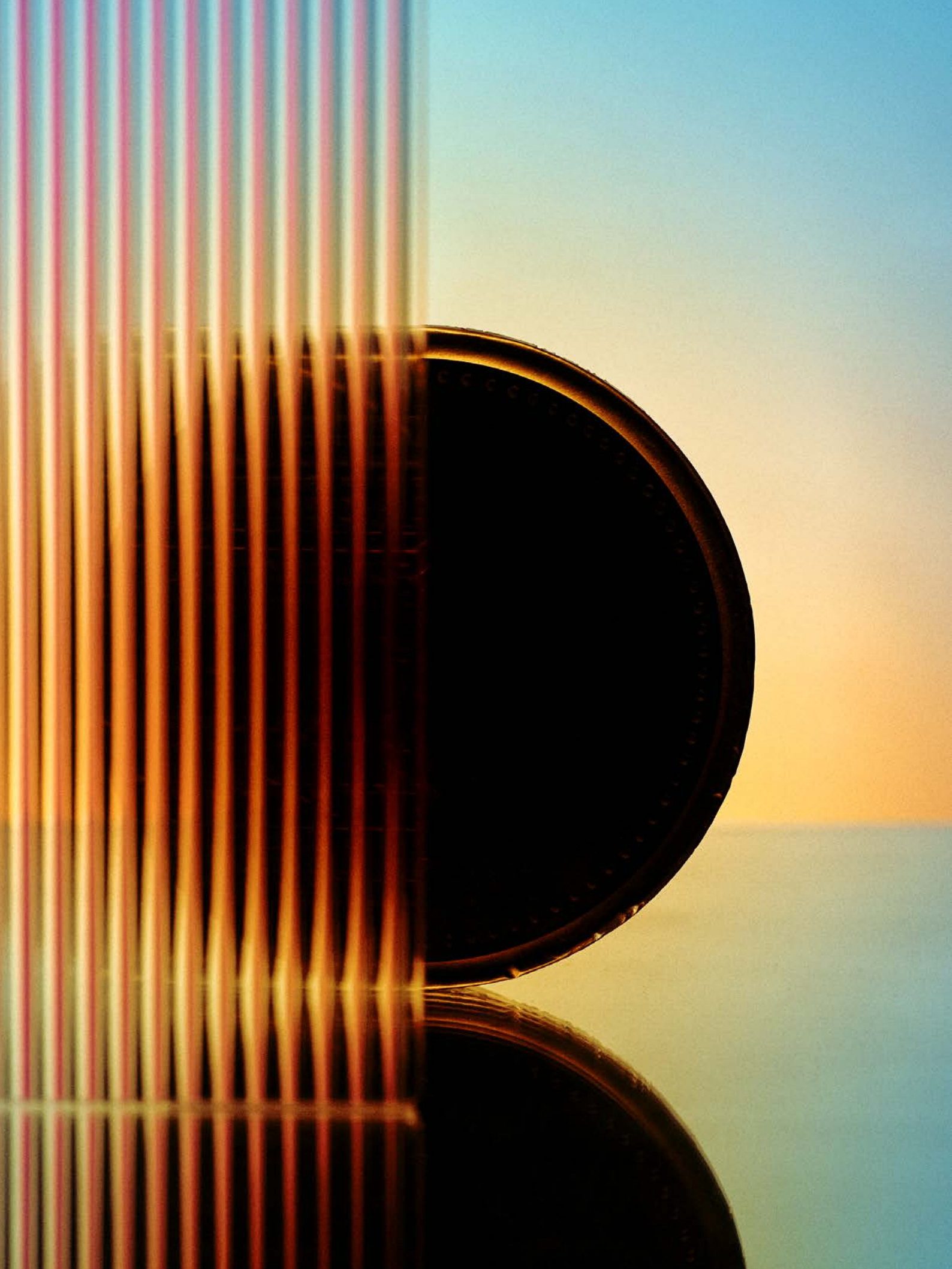
Die Veröffentlichung von Gehaltsdaten auf Plattformen bringt längst nicht so viel Orientierung wie die aktuelle Diskussion suggeriert. Ein Blick auf Akteure und deren Datenquellen zeigt, was Arbeitgeber wie Bewerbende für Gehaltsgespräche und -strategien außerdem brauchen.

Schwerpunkt

Gehalts- transparenz

Fotos Philotheus Nisch







Mehr Verwirrung als Transparenz

Von Stefanie Hornung

Arbeitgeberbewertungsportale, Businessnetzwerke und Jobbörsen sind die neuen Akteure im Gehaltsdatenmarkt. Das einstige Hoheitsgebiet der Vergütungsberatungen bekommt dadurch zunehmend Konkurrenz. Was die nun öffentlich verfügbaren Gehaltsdaten aussagen, ist jedoch nicht leicht zu durchschauen. Klarheit entsteht dadurch noch nicht.

● 45.000 bis 72.000 Euro pro Jahr – so viel verdient man laut Schätzung von Stepstone als HR Business Partner bei CureVac Corporate Services in Tübingen. Die Prognose von Xing ergibt eine weniger breite Spanne: 51.500 bis 64.500 Euro pro Jahr. Andere Gehaltsdatenanbieter halten nur Informationen zu den Gehältern in ähnlichen Positionen bereit: Indeed kommt auf ein durchschnittliches Grundgehalt von 67.469 Euro für HR Business Partner in Tübingen, Glassdoor nennt ein durchschnittliches Jahresgehalt von 72.845 Euro für HR Business Partner in Deutschland. Fragt man bei ChatGPT nach, erhält man auch monatliche Angaben: Man könne mit einem Bruttogehalt zwischen 3.800 und 6.000 Euro rechnen, was die KI vermutlich auf Basis von ähnlichen Stellenanzeigen kalkuliert. Ein weiterer Test zeigt: Das Gehalt eines SAP Senior Solution Architect Manufacturing & High Tech in Walldorf bei SAP schätzt Xing auf 78.000 bis 127.500 Euro, Stepstone auf 45.000 bis 71.000 Euro.

Die Beispiele zeigen: Die Angaben der einzelnen Anbieter unterscheiden sich beträchtlich. Das liegt auch an den unterschiedlichen Methoden, die die Akteure wählen. Xing und Stepstone erstellen auf Grundlage ihrer Daten eigene Gehaltsprognosen. Auf LinkedIn findet man hingegen aktuell nur die Gehaltsspannen, die Arbeitgeber selbst teilen – aktiv beim Aufgeben der Stellenanzeige oder in ihrem Anzeigentext. LinkedIn hatte 2016 das Tool LinkedIn Salary auf den deutschen Markt gebracht, eine eigene Oberfläche, auf der man nach Gehältern in bestimmten Positionen suchen konnte. Wollte man personalisierte Einblicke erhalten, musste man das eigene Gehalt angeben – ähnlich wie dies bei der Arbeitgeberbewertungsplattform Glassdoor der Fall ist. LinkedIn Salary wurde jedoch Ende 2022 eingestellt. Stattdessen können Mitglieder nun bei der LinkedIn-Jobsuche auf Salary Insights zugreifen oder mit einem Gehaltsfilter nach Jobs suchen.

Gehaltsverhandlungen verändern sich

Wie man es dreht und wendet: Die Gehaltsangaben sind in der Welt, die Anbieter sorgen damit für mehr Transparenz. Wer sich auf eine Stelle bewirbt, wird entsprechende Daten im Netz finden und entsprechende Erwartungen aufbauen. Allerdings sind diese schwer zu lesen. Man muss genau hinschauen, um herauszufinden, ob die Daten wirklich vom Arbeitgeber stammen oder über statistische Verfahren geschätzt wurden. Handelt es sich um das Gesamtvergütungspaket oder nur um das Grundgehalt? Und welche Vergleichsdaten sind eingeflossen? All das bleibt für User größtenteils noch eine Blackbox.

Offen verfügbare Gehaltsdaten gaukeln vor, dass sie der Geheimniskrämerei um das Gehalt ein Ende setzen, geben aber

allenfalls Anhaltspunkte. So sorgen sie auch für viel Verwirrung. Jede Plattform wählt ihre eigene Form, Daten zu sammeln und Gehaltsinformationen auszuspucken. Die einen setzen auf Angaben von Beschäftigten, andere auf die von Arbeitgebern, wieder andere tun beides. Manche sind unkommerziell und nutzen Steuerdaten, andere befördern ihr Geschäftsmodell durch den Traffic, den Gehaltsangaben erzeugen, wie Michael Witt in seinem Beitrag zu unserem Schwerpunkt analysiert.

Und so entstehen durch widersprüchliche und ungenaue Angaben neue Stopplerfallen für Arbeitgeber und Beschäftigte, wie Julia Brandl in unserem Schwerpunktinterview erläutert: Fallen die Gehaltsprognosen auf Plattformen zu niedrig aus, schadet das vor allem der Beschäftigtenseite. Wer zu niedrige Informationen für bare Münze hält, lässt sich möglicherweise bei Gehaltsverhandlungen über den Tisch ziehen. Für Arbeitgeber können zu niedrige Angaben dazu führen, dass sich eher weniger Qualifizierte auf ausgeschriebene Stellen bewerben. Zu hohe Angaben können wiederum Nachverhandlungen der Bestandsmitarbeitenden anheizen. Das heißt, sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber sollten mehr „Transparency Literacy“ entwickeln – also Fähigkeiten aufbauen, die zur Verfügung stehenden Daten ihrer Strategie entsprechend anzuwenden.

Dabei gilt es für Arbeitgeber, sich zu überlegen, ob sie selbst Gehaltsangaben in Stellenanzeigen machen möchten – auch, um mögliche Falschangaben der Plattformen zu korrigieren. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Unternehmen klare Gehaltsstrukturen haben oder entwickeln und für Anpassungen ein entsprechendes Gehaltsbudget einplanen können.

Vergütungsberatungen: Platzhirsche bei Gehaltsbenchmarks

Mit den öffentlich zugänglichen Gehaltsdaten geraten auch die Vergütungsberatungen unter Druck: Werden öffentliche Gehaltsdatenanbieter die Vergütungsdatenbanken etablierter Beratungen mit der Zeit ersetzen? Im Moment ist dies noch nicht der Fall, da sich die Daten auf Plattformen und Jobbörsen nicht so leicht systematisiert erfassen und auswerten lassen. Zudem steht die Verlässlichkeit der Daten dabei im Weg. Die Datenbanken von Vergütungsberatungen schaffen aber oft auch nicht die Klarheit, die sich HR-Fachleute wünschen. Auch hier gibt es große Gehaltsspannen und nicht zutreffende Angaben. Die Quellen sind zumeist Kunden der Vergütungsberatungen: Unternehmen, die selbst ein Orientierungsproblem am Markt haben und deshalb ihre Daten zur Verfügung stellen, um an Benchmarks zu gelangen. Allerdings sind die Vergleiche dort noch immer verlässlicher, weil in der Regel

eine Qualitätskontrolle bei der Erfassung der Daten stattfindet. Es gibt Akteure am Markt, die vor einigen Jahren in dieses Terrain vorgedrungen sind und das ändern wollen. So etwa Stepstone. Das Unternehmen betreibt nicht mehr nur Stellenbörsen, sondern übernahm 2019 die Datenbank Gehalt.de. Auf dem gleichnamigen Portal können Kandidatinnen und Kandidaten ihr mögliches Gehalt für Bewerbungen oder Verhandlungen mit ihrem Arbeitgeber ermitteln. Zu Gehalt.de gehört auch Compensation Partner und damit stieg Stepstone in das Geschäft der Vergütungsberatung ein. Die Datenbank von Stepstone, die allen Produkten zugrunde liegt, speist sich aus Angaben von Beschäftigten, die sie im Gehaltsplaner eingeben können und denen von Arbeitgebern als Kunden der Stellenbörse oder der Vergütungsberatung. Die Trennung zwischen Gehaltsinformationslieferanten für Beschäftigte einerseits und Unternehmen andererseits verschwimmt damit.

Bislang warten Vergütungsberatungen bei der Interpretation von Gehaltsdaten und validen Gehaltsbenchmarks noch immer die beste Expertise auf. Und stabile Marktgehaltskenntnisse helfen Unternehmen zu sparen, meint auch unser Gastautor Friedrich Fratschner. Er sieht das als Grundlage, um sich strategisch passend – auch entsprechend der eigenen Arbeitgeberattraktivität jenseits vom Gehalt – zum Markt zu positionieren. Wer gute Karriereoptionen bietet, kann sich möglicherweise auch ein geringeres Gehalt im Marktvergleich leisten. Dafür sollte man aber die Hausaufgaben gemacht haben: Einfach nur Jobtitel zu vergleichen, das genügt nicht, so der Geschäftsführer der Vergütungsberatung Baumgartner.

Einfluss von KI und EU-Transparenzrichtlinie

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie könnte ab 2026, wenn sie in nationales Recht umgesetzt ist, eine neue Dynamik bringen. Sie bietet etwa Arbeitgeberbewertungsplattformen die Chance, sich weiter zu profilieren, meint Julia Brandl. Gehaltsplattformen könnten künftig überprüfen, ob Arbeitgeber ihren neuen Auskunft- und Berichtspflichten nachkommen und auch gezielt die Unterschiede beim Gender Pay Gap aufzeigen. Wenn Arbeitgeber im Vergleich mit anderen schlechter abschneiden, könnten Businessnetzwerke und Gehaltsplattformen dies sichtbar machen und ihnen im Recruiting Probleme bereiten. So ist es durchaus denkbar, dass Plattformen die Umsetzung der Richtlinie vorantreiben, besonders in EU-Mitgliedstaaten, in denen das nationale Recht eher zahnlos ausfällt und keine Sanktionen bei Verstößen folgen. Julia Brandl betont, dass dies gerade dort helfen könnte, den Gender Pay Gap zu verringern, wo nationale Einrichtungen unterbesetzt oder unterfinanziert sind, wie aktuell in Österreich.

Die Entgelttransparenzrichtlinie verlangt von Arbeitgebern, bereits vor dem Vorstellungsgespräch über das Gehalt oder die Gehaltsspanne zu informieren. Tun sie das nicht, werden Unternehmen wohl zunächst wenig zu befürchten haben, da Bewerberinnen und Bewerber nur schwer auf dieses Recht pochen können, ohne das Beschäftigungsverhältnis zu belasten. Aber Arbeitgeberbewertungsplattformen und Businessnetzwerke könnten auf einem anderen Weg dazu beitragen, die Informationspflicht durchzusetzen: Dort können alle Beteiligten ihre Erfahrungen mit der Informationspolitik von Unternehmen teilen und diskutieren. Das könnte der stärkere Hebel sein als die Gesetzgebung selbst.

Mehr Transparenz als die neue EU-Richtlinie könnte die Diskussion über die Informationspolitik der Unternehmen im Netz bringen.

Der Erfolg der Akteure auf dem Markt der Gehaltsdaten wird schlussendlich stark davon abhängen, wie sich die Qualität der Daten entwickelt und ob es den Anbietern gelingt, diese zu verbessern. In einem gemeinsamen Papier zeigen Vergütungsforscher, darunter Peter Bamberger und Michelle Brown, dass sich die Katze hier in den Schwanz beißt: Nur wenn die Datenqualität gut ist, sind Beschäftigte bereit, Daten zu teilen. Und nur, wenn sie viele Daten teilen, wird die Qualität besser. Für Arbeitgeberdaten gilt das Gleiche: Daten werden geteilt, wenn man einen Vorteil daraus ziehen kann. Das verbessert Gehaltsbenchmarks. Generative KI könnte dem Ganzen einen Schub geben: Wer bei Chat GPT schon heute nach konkreten Gehältern fragt, muss nicht alle Anbieter durchsuchen. Bei den Gehaltsbenchmarks ist die Sache deutlich komplizierter. Ohne Vergütungsexpertise geht es nicht. Mit der rasanten Entwicklung neuer Recherche- und Analysetools, die auf KI basieren, ist aber vieles vorstellbar.

Fest steht: Gehaltstransparenz macht Gehälter bislang weniger transparent und nachvollziehbar als der Begriff suggeriert. Häufig fehlt zur Einordnung der Kontext, aus dem die Daten stammen. Für Unternehmen heißt das: Sie müssen sich mit den neuen Akteuren für Gehaltstransparenz auseinandersetzen, die Mechanismen verstehen und eine Strategie für den Umgang damit entwickeln. ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und schreibt regelmäßig für das Personalmagazin zu den Themen Vergütung, New Work und New Management. Sie ist Mitbegründerin von New Pay und dem New Pay Collective.



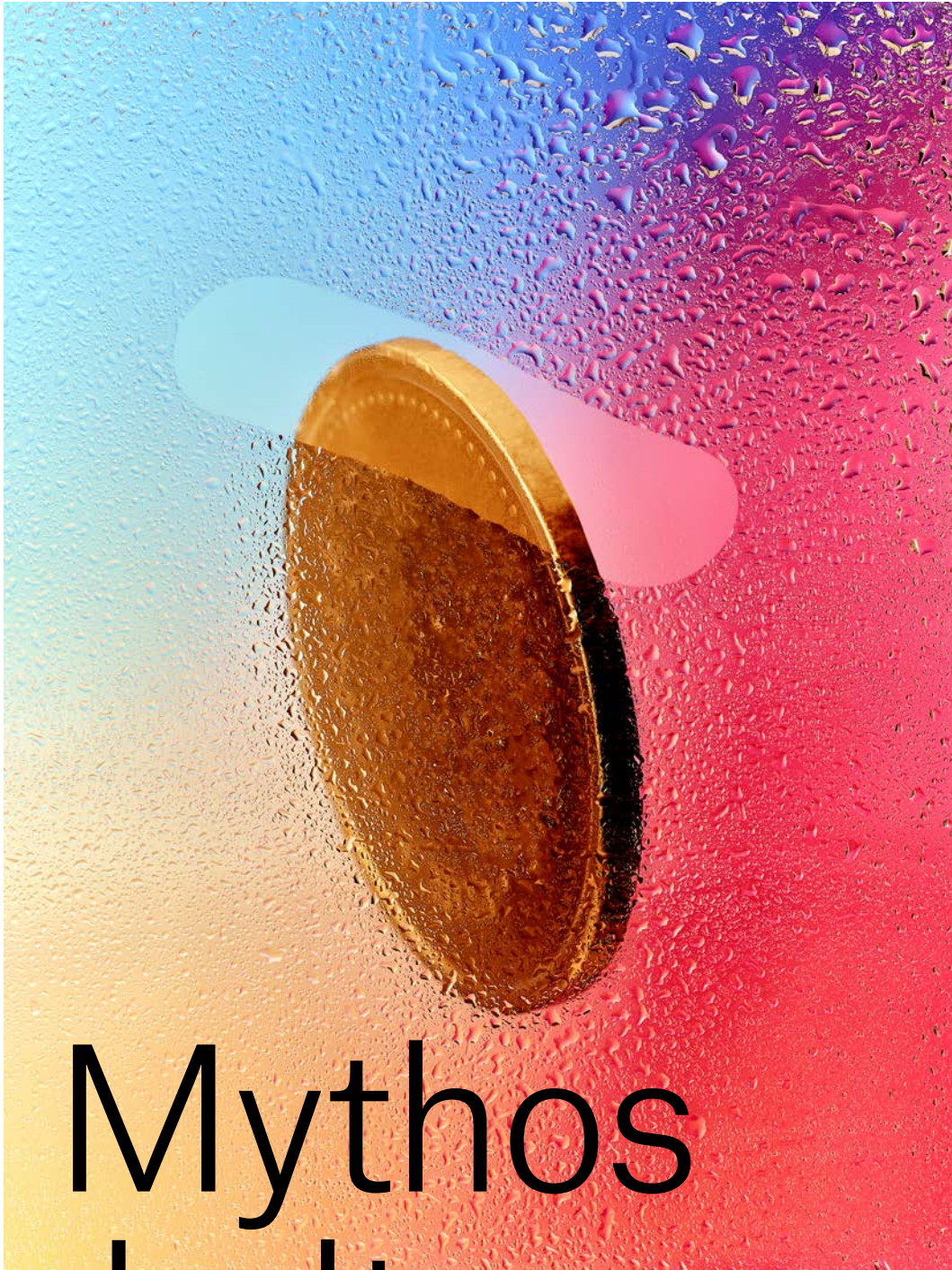
Passt.

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



Mythos Gehalts- transparenz

Gehaltsplattformen versprechen Transparenz und Orientierung über die marktübliche Höhe der Gehälter. Doch eine Analyse zeigt: Die Belastbarkeit der Informationen hängt stark von den genutzten Quellen und den zugrunde liegenden Daten ab. Wer falsche Erwartungen vermeiden will, muss ganz genau hinschauen.

● Fragt man Beschäftigte, die aktiv nach einem neuen Arbeitgeber schauen, nach ihren Beweggründen, zeigt sich schnell eine einzige gemeinsame Konstante: das Gehalt. Nach dem Trendence HR Monitor ist der Haupttreiber der Wechselbereitschaft die Vergütung. Doch genau diese, über die früher meist hinter verschlossenen Türen gesprochen wurde, ist heute Teil eines öffentlich zugänglichen Diskurses: Digitalisierung und Datenorientierung eröffnen neue Möglichkeiten der Transparenz und Kommunikation über das Gehalt. Vergütungsdaten und Informationen über scheinbar marktübliche Gehälter gibt es im Internet auf Abruf. Dabei variieren die Quellen und Formate stark: Sie präsentieren sich mal als präzise und nachvollziehbar, mal als unrealistisch und schwer überprüfbar.

Die Frage stellt sich also, was diese Daten wirklich leisten können und welche Orientierung sie in einer realen Welt für Beschäftigte und auch Unternehmen bieten.

Die Macht der Daten

Daten haben sich längst nicht nur auf der Seite der Unternehmen zu einem wertvollen Gut entwickelt – auch Arbeitnehmende und insbesondere Bewerbende haben ihren Wert erkannt. Gleichzeitig hat sich ein dynamisch wachsender Wirtschaftszweig rund um die Bereitstellung, Verarbeitung und Interpretation von Daten etabliert, der das Potenzial hat, die Art und Weise, wie Karriereentscheidungen getroffen werden, grundlegend zu verändern.

Die öffentlich zugängliche Bereitstellung von Gehaltsdaten, die speziell für Bewerbungszwecke genutzt werden, ist eine relativ junge Disziplin in der Welt der Datenanalyse. In Deutschland stellte im Jahr 2000 das Gehaltsanalyse-Unternehmen Personalmarkt Services (PMSG) mit den Plattformen Gehalt.de und Gehaltsvergleich.com die ersten online zugängliche Gehaltsdatenbanken für individuelle und professionelle Gehaltsvergleiche ins Internet. Die öffentliche Hand griff diese Entwicklung auf und etablierte weitere Plattformen: Mit Lohnspiegel.de, einem Projekt der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2004, und dem Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2014 wurden Gehaltsdaten erstmals systematisiert und allen Bevölkerungsgruppen zugänglich gemacht. Damit war der Startschuss für die Open Source-Gehaltsdebatte gefallen.

Die Landschaft der Anbieter solcher Datenbanken ist jedoch äußerst heterogen und kaum vollständig zu erfassen. Sie reicht von Verbänden über Personalberatungen und Jobbörsen bis hin zu Unternehmensberatungen unterschiedlichster Größe und Ausrichtung. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass eine klare Differenzierung zwischen Gehaltsdatenbanken und Vergütungsdatenbanken essenziell ist, da diese Unterscheidung erhebliche Auswirkung auf die Praxis hat:

- Gehaltsdatenbanken konzentrieren sich auf die Erfassung von Grundgehältern. Die Daten werden in der Regel nach Positionen, Branchen, Regionen oder Unternehmen gefiltert und bieten oft Durchschnittswerte als Orientierungshilfe. Ihr Fokus liegt klar auf Basisgehältern, ohne Zusatzleistungen wie Boni oder Benefits. Sie richten sich an ein breites Publikum, darunter Privatpersonen und Bewerbende, die ihren Marktwert einschätzen oder sich auf Gehaltsverhandlungen vorbereiten möchten. Auch kleine und mittlere Unternehmen nutzen diese Datenbanken, um sich über Durchschnittsgehälter in ihrer Branche zu informieren.

- Vergütungsdatenbanken hingegen betrachten die Gesamtvergütung – die sogenannte Total Compensation. Neben Grundgehältern umfassen sie Boni (leistungsbezogene Zahlungen, Jahresboni), Zusatzleistungen (zum Beispiel Firmenwagen, Altersvorsorge, Versicherungen) und weitere Anreize wie Aktienoptionen oder Gewinnbeteiligungen. Diese umfassendere Perspektive zielt vor allem auf eine zahlende Zielgruppe wie große Unternehmen oder Personalberater ab, die Unterstützung bei der Gestaltung strategischer Vergütungspakete suchen.

Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Arten von Datenbanken wird nicht nur durch den Umfang der Daten, sondern auch durch ihre Methodik, ihren spezifischen Anwendungsbereich und die dahinterstehenden Bezahl- und Geschäftsmodelle geprägt. Ein Blick auf den Markt und die dort gängige Anwendungspraxis offenbart zwei grundlegende Probleme: einerseits wird nicht genau zwischen den oben genannten Datentypen unterschieden und andererseits ist die dahinterliegende Methodik nur mit sehr viel Interpretationsspielraum zu erfassen. Ein genauerer Blick ist hier von Nöten.

Hinter den Kulissen: Algorithmen und Transparenz der Plattformen

Die Bereitstellung von Gehaltsdaten sowie deren Nutzung durch verschiedene Marktakteure ist ein weit verbreitetes und etabliertes Vorgehen. Insgesamt lassen sich vier zentrale Gruppen unterscheiden, die Gehaltsinformationen in unterschiedlicher Weise in ihre Plattformen und Angebote integrieren.

Berufliche soziale Netzwerke wie Xing nutzen Gehaltsdaten insbesondere im Kontext ihrer Stellenanzeigen. Dabei werden entweder direkt vom Arbeitgeber hinterlegte Gehaltsangaben angezeigt oder, falls keine Angabe vorliegt, ein Vergleichsgehalt geschätzt. Laut dem integrierten Hilfebereich von Xing basiert dieser Schätzwert auf Daten von Kununu, einer Plattform, die Gehaltsinformationen auf unterschiedlichen Wegen erhebt. Xing selbst gibt innerhalb der Stellenanzeigen lediglich an, dass diese Werte durch statistische Verfahren unter Berücksichtigung von Nutzer- und Marktdaten generiert wurden. Genau lässt sich dies aber nicht verifizieren.

Die zweite Gruppe erfasst stellenanzeigenbasierte oder Karriereplattformen wie Stepstone, Indeed, Stellenanzeigen.de und Jobware. Ein Vergleich dieser Portale zeigt unterschiedliche Ansätze im Umgang mit Gehaltsdaten. Während Stellenanzeigen.de ausschließlich vom Arbeitgeber direkt eingegebene Gehälter veröffentlicht und einen Informationsbereich zu Gehältern bereitstellt, verfolgen die anderen Plattformen progressivere Strategien. Jobware plant die Einführung von Gehaltsschätzungen sowie eines Gehaltschecks in Zusammenarbeit mit einem externen Partner. Stepstone hat diesen Schritt bereits 2021 umgesetzt und verfolgt einen ähnlichen Ansatz wie Xing: Falls kein Arbeitgebergehalt angegeben wird, erfolgt eine plattformseitige Schätzung. Die dafür verwendeten Daten stammen laut Informationen im Hilfebereich aus dem unternehmenseigenen Gehaltsplaner, der Nutzenden eine individuelle Gehaltsbewertung ermöglicht und dabei umfangreiche Informationen abfragt. Zusätzlich werden Daten von Kundenunternehmen einbezogen. Insgesamt umfasst die Stepstone-Datenbank rund 600.000 Datensätze. Indeed bietet ein vergleichbares Modell an, bezieht seine Gehaltsschätzungen

jedoch hauptsächlich aus internen Quellen, darunter von Arbeitgebern bereitgestellte Gehaltsdaten sowie anonymisierte Nutzerangaben.

Arbeitgeberbewertungsportale als dritte Gruppe wie Kununu und Glassdoor sind zentrale Anlaufstellen für nutzergenerierte Gehaltsinformationen, da diese fest in ihr Geschäftsmodell integriert sind. Glassdoor erhebt Gehaltsdaten über die anonymen Nutzerbeiträge, in denen Beschäftigte ihre Gehaltserfahrungen für spezifische Positionen, Unternehmen und Standorte teilen. Diese Daten werden aggregiert und anonymisiert, um fundierte Gehaltsübersichten für verschiedene Berufe und Unternehmen bereitzustellen. Kununu bindet die gewonnenen Gehaltsinformationen direkt in Unternehmensprofile ein, basierend auf anonymen Nutzerangaben. Auch hier erfolgt eine Aggregation und Anonymisierung der Daten in ähnlicher Weise. Darüber hinaus bietet Kununu den sogenannten Gehaltscheck an, dessen Daten laut eigenen Angaben auf einer breiteren Datenbasis beruhen und durch statistische Verfahren ermittelt werden. Diese Werte fließen jedoch nicht in die Unternehmensprofile ein.

Gehaltsdatenbanken wie Lohnspiegel.de, Gehalt.de und auch Lohn.de ergänzen das bestehende Angebot und fungieren primär als reine Datenanbieter. Die Grundlage ihrer Analysen bilden freiwillige Gehaltsangaben von Arbeitnehmenden, die Informationen zu Beruf, Branche, Unternehmensgröße, Region und Berufserfahrung entweder direkt im Portal eingeben oder an

Branchen mit hoher Online-Affinität sind auf Gehaltsplattformen oft überrepräsentiert, mit statistischen Korrekturen wollen die Anbieter dieser Verzerrung im Gehaltsbild entgegenwirken.

offenen Umfragen teilnehmen. Während Lohnspiegel.de und Lohn.de mit Verbänden beziehungsweise Wirtschaftsorganisationen verknüpft sind, gehört Gehalt.de zur Stepstone-Gruppe. Aus Pressemitteilungen ist bekannt, dass Stepstone Daten von Gehalt.de für Gehaltsschätzungen in Stellenanzeigen nutzt. Eine kleine Sonderform in diesem Bereich stellt der Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit dar. Im Kern handelt es sich um eine Gehaltsdatenbank, die jedoch ausschließlich auf sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen basiert und keinerlei kommerzielle Interessen verfolgt.

Vergütungsdatenbanken wie die von Kienbaum, Radfort, Korn Ferry oder Willis Towers Watson setzen eine systematisch methodische Vorgehensweise ein. Im Unterschied zu den oben beschriebenen Gehaltsdatenbanken stehen sie nicht öffentlich im Internet zur Verfügung. Ihre Vergütungsinformationen stammen in der Regel direkt von Unternehmen, die an strukturierten Befragungen teilnehmen. Diese werden im Normalfall über standardisierte Fragebögen oder digitale Plattformen abgebildet, die Daten zu Grundgehältern, variablen Vergütungen (wie etwa Boni oder Aktienoptionen) und Zusatzleistungen wie Altersversorgung, Firmenwagen oder Versicherungen erfassen. Dabei wird großer Wert auf die Standardisierung gelegt, um die Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen. Ergänzend nutzen diese Anbieter auch oftmals direkte Interviews oder Workshops mit Unternehmen, um spezifische Vergütungsmodelle zu analysieren. Durch diese Vorgehensweise sollen valide und umfassende Einblicke in die Total Compensation erfolgen.

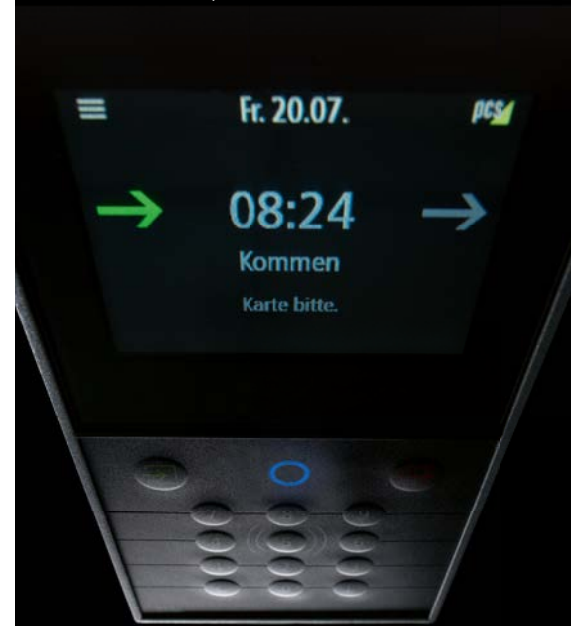
Was die Daten nicht zeigen

Wie wir gesehen haben, nutzen alle Plattformen, egal welcher Couleur, statistische Verfahren und technologische Anwendungen, um ihre Daten zu bearbeiten. Eindeutig zu erkennen ist bei den oben beschriebenen Datenbanken und Jobboards allerdings nicht, wie aktuell der Datenbestand ist und welche „statistischen Verfahren“ dabei zur Anwendung kommen. Lediglich Stepstone und Xing weisen auf mögliche Fehler hin, spezifizieren diese aber nicht.

Ein weiteres kritisches Thema ist die Repräsentativität der Datenbasis. Freiwillige Selbstauskünfte auf einer spezifischen Plattform können Verzerrungen enthalten, etwa wenn Nutzende ihr Gehalt überbewerten oder bestimmte Boni und Benefits nicht angeben. Branchen mit hoher Online-Affinität, wie IT oder Marketing, sind auf diesen Plattformen oft überrepräsentiert, während traditionelle Sektoren wie Handwerk oder Pflege unterrepräsentiert bleiben. Dies kann ein verzerrtes Bild der Gehaltslandschaft erzeugen, dem Anbieter mit statistischen Korrekturmethode entgegenzuwirken versuchen.

Eine neue Entwicklung zeichnet sich in den sozialen Medien ab, insbesondere auf Plattformen wie TikTok, wo sogenannter User Generated Content (UGC) zunehmend Gehaltsinformationen in den Fokus rückt. Kanäle wie „Finanzieren mit Hirn“ oder „Insightlife“ nutzen direkte Beiträge von Nutzenden, um Gehälter sichtbar zu machen. Während „Finanzieren mit Hirn“ vermeintlich echte Gehaltsabrechnungen filmt, entpuppt sich der Kanal bei genauerem Hinsehen als Marketinginstrument eines Finanzdienstleisters. Im Gegensatz dazu setzt „Insightlife“ auf Interviews, bei denen Beruf und Gehalt der Gesprächspartner abgefragt werden.

Zeit für Sicherheit.



IHRE ZEITEN IM FOKUS

INTUS Zeiterfassungsterminals

- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management

- ◆ PCS Systemtechnik
- ◆ Von der Beratung über die Umsetzung bis zur Wartung.

pcs

www.pcs.com

Diese Vielfalt an Methoden zur Datenerhebung unterstreicht die Notwendigkeit eines kritischen Umgangs mit den öffentlich zugänglichen Gehaltsinformationen. Stets sollten auch die zugrunde liegende Methodik und potenzielle Verzerrungen berücksichtigt werden.

Konsequenzen einer Datentransparenz

Die hohe Bedeutung der Vergütung bei der Jobsuche und die zunehmende Verfügbarkeit detaillierter Gehaltsdaten verdeutlichen, dass diese längst nicht mehr nur der Transparenz dienen, sondern aktiv in unterschiedliche Entscheidungsprozesse einfließen. Unternehmen setzen Vergütungsdatenbanken gezielt ein, um wettbewerbsfähige und marktgerechte Vergütungsstrukturen zu entwickeln, die nicht nur neue Talente anziehen, sondern auch bestehende Beschäftigte langfristig binden sollen. Durch den systematischen Abgleich mit branchenspezifischen Standards ermöglichen diese Daten zudem eine fundierte Steuerung der Gehaltspolitik, können die interne Gerechtigkeit fördern und das Vertrauen in die Vergütungssysteme stärken. Darüber hinaus leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Einhaltung gesetzlicher Anforderungen, insbesondere im Rahmen der geschlechtergerechten Bezahlung oder der Offenlegungspflichten, die in vielen Märkten zunehmend regulatorisch gefordert werden.

Auch für Bewerbende eröffnen Gehaltsdatenbanken erhebliche Chancen, da sie eine gezielte und informierte Herangehensweise an Bewerbungsprozesse ermöglichen. Die Verfügbarkeit detaillierter Informationen zu Vergütungen in spezifischen Positionen, Branchen und Regionen erlaubt es ihnen, Gehaltsangaben in Bewerbungsformularen präziser zu beantworten und damit mögliche Hürden in frühen Bewerbungsphasen zu überwinden. Zudem bieten solche Datenbanken eine Grundlage, um die Attraktivität von Jobangeboten objektiver zu bewerten. Der direkte Vergleich zwischen angebotenen Gehältern und den online verfügbaren Marktstandards hilft Bewerbenden dabei, bessere Entscheidungen über potenzielle Arbeitgeber zu treffen. Dies wird durch eine Vielzahl von Studien gestützt, die belegen, dass Gehaltsinformationen – insbesondere in Stellenanzeigen – nicht nur zu einer höheren Anzahl an Bewerbungen führt, sondern auch die Qualität der Bewerbungen verbessert. Nach einer Studie von Glassdoor zählt Gehaltstransparenz für 68 Prozent der Befragten sogar zu den wichtigsten Entscheidungskriterien für eine Bewerbung.

Darüber hinaus liegt die Vermutung nahe, dass Gehaltsdaten auch Einfluss auf die Dynamik von Jobinterviews und die Gehaltsverhandlungen von Berufseinsteigenden haben. Zwar fehlen hierzu eindeutige Belege, doch zahlreiche Hinweise stützen diese Annahme. So empfehlen viele Karriereratgeber, Coaching-Plattformen und Berufsberatungen ausdrücklich die Nutzung von Gehaltsdatenbanken zur Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche. Anbieter wie GoodJobs stellen auf ihrer Plattform umfassende Leitfäden und praxiserprobte Strategien zur Verfügung, die Bewerbende dabei unterstützen sollen, Unsicherheiten in Verhandlungssituationen zu reduzieren. Sie heben insbesondere die Nutzung von Gehaltsdatenbanken als essenzielles Werkzeug hervor, um realistische und marktgerechte Gehaltsforderungen zu formulieren.

Es zeigt sich also bereits in der praktischen Anwendung, dass die Bereitstellung von Gehaltsdaten weit über eine reine Informationsfunktion hinausgeht. Sie beeinflussen aktiv Bewerbungs- und Einstellungsverfahren und tragen zugleich zur

öffentlichen Wahrnehmung von Vergütungsstrukturen in verschiedenen Branchen und Regionen bei.

Zwischen Orientierung und Irreführung

All das zeigt: der Nutzen von Gehalts- und Vergütungsdatenbanken für die gesamte Arbeitswelt ist unbestreitbar, doch ihre Aussagekraft hängt stark von der jeweiligen Datenerhebungsmethodik und Transparenz der Datenanbieter ab.

Das Spektrum der Gehaltsdatenbanken reicht von frei zugänglichen Plattformen mit freiwilligen Angaben bis hin zu exklusiven Vergütungsdatenbanken mit standardisierten, unternehmensseitig gelieferten Informationen. Während Erstere durch breite Verfügbarkeit punkten, bleibt die Datenqualität oft fraglich, da Verzerrungen durch subjektive Angaben oder unzureichende Datenbereinigung entstehen können. Die Monetarisierung erfolgt über Premium-Zugänge, Werbung oder Zusatzangebote wie Gehaltscoaching. Letztere bieten fundierte, methodisch abgesicherte Informationen, sind jedoch oft kostenintensiv und primär auf Unternehmen ausgerichtet. Ihr größter Vorteil liegt in der Verfügbarkeit valider Daten, die eine gezielte Vergütungsstrategie und faire Entlohnungsmodelle ermöglichen.

Die zentrale Frage bleibt, ob Gehaltsdatenbanken der Orientierung dienen oder in die Irre führen. Einerseits schaffen sie Transparenz, ermöglichen fundierte Gehaltsverhandlungen und unterstützen Unternehmen bei der Gestaltung marktgerechter Vergütungsmodelle. Sie tragen zur Demokratisierung von Gehaltsinformationen bei und helfen, Lohnungleichheiten sichtbar zu machen. Insbesondere in einem New-Work-Kontext, der Gleichberechtigung und Fairness betont, leisten sie einen wesentlichen Beitrag. Andererseits können methodische Mängel und Verzerrungen dazu führen, dass Nutzenden unrealistische Erwartungen entwickeln oder sich in ihrer Position falsch einschätzen. Die Gefahr der Fehlinformation besteht insbesondere bei Plattformen mit freiwilligen Angaben und undurchsichtigen Algorithmen, die Daten unterschiedlich gewichten oder branchen- sowie regional-spezifische Faktoren nicht ausreichend berücksichtigen.

Trotz dieser Herausforderungen überwiegt meines Erachtens doch der Mehrwert von Gehaltsdatenbanken, wenn sie transparent, nachvollziehbar und methodisch fundiert arbeiten. Dann unterstützen sie Bewerbende und Unternehmen gleichermaßen dabei, realistische Gehaltsvorstellungen zu entwickeln, tragen zur Angleichung von Lohnstrukturen bei und schaffen ein Bewusstsein für marktgerechte Entlohnung. In einer modernen Arbeitswelt, die zunehmend auf Transparenz und Datenbasiertheit setzt, können Gehaltsdatenbanken somit ein wertvolles Puzzleteil sein, das sowohl individuelle als auch unternehmerische Entscheidungsprozesse positiv beeinflusst. In diesem Sinne sind sie nicht nur eine Orientierungshilfe, sondern auch ein Beitrag zu mehr Gleichberechtigung und Fairness in der Arbeitswelt. ■



MICHAEL WITT ist Gründer der Beratungsfirma Lebenswelt-Recruiting und unterstützt Unternehmen bei ihrer Recruitingstrategie und Organisationsentwicklung.

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

Nur Stellen- klarheit schafft

Für eine belastbare Compensation-Strategie muss HR mehr tun, als Marktgehaltsdaten zu kombinieren. Denn vor der Frage, wie eine Stelle auf dem Markt vergütet wird, muss klar sein, welche Anforderungswerte und exakten Stellenausprägungen hinsichtlich der Marktgerechtigkeit der Vergütung im Vordergrund stehen sollen.

Vergütungs- klarheit

● Wir alle kennen das. Im Web wird man unter der Frage „Wer verdient was?“, „Was verdient ein...?“ mit Gehaltsdaten ganz unterschiedlicher Quantität und Qualität aus vielen Berufen, Branchen und Regionen konfrontiert. Aber helfen diese Daten bei Gehaltsanalysen strukturell weiter? Kann man darauf wirklich eine Compensation-Strategie beziehungsweise wichtige Entscheidungen für die Vergütungspositionierung einzelner Stellen oder Job-Families aufbauen?

Marktvergütung ist ein hoch sensibles Themenfeld, zumal jeder Lohn- oder Gehaltsbeziehende Quellen finden wird, die die eigenen Forderungen bestätigen. Deshalb bedarf es in HR mehr als einer beliebigen Kombination von frei zugänglichen Marktgehaltsdaten, deren Herkunft und Qualität oft nur ungenügend bekannt ist. Und es kommen in Zukunft noch die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie hinzu. Dann werden Unternehmen sich nicht mehr von Einzelfall-Lösung zu Einzel-



fall-Lösung bewegen können. Sie benötigen vielmehr valide Marktgehaltsquellen über alle relevanten Stellen und Jobfamilien hinweg, um sowohl den Ist-Stand (intern und OE-übergreifend) als auch den aktuellen Stand zum jeweils relevanten Marktgehalt zu vergleichen.

Die Entgelttransparenzrichtlinie fördert die Vergütungstransparenz für Bewerbende und beinhaltet Informationspflichten sowie ein individuelles Auskunftsrecht im Arbeitsverhältnis. Daneben bestehen definierte Berichtspflichten sowie die Anforderung zu einer gemeinsamen Stellen-/Entgeltbewertung der Betriebsparteien. Dazu gibt es verschiedene Instrumente zur Durchsetzung der Transparenz wie etwa eine Beweislastumkehr, Schadensersatzansprüche oder auch Sanktionen. Diese Transparenzkriterien werden die Diskussion über die „(intern) faire und gleichzeitig (extern) marktgerechte Vergütung“ in den folgenden Jahren prägen und die Verteilung der Vergütungsbudgets im Unternehmen wie auch die richtige Positionierung der Stellen zum Markt konsequent in den Vordergrund rücken.

Stellenbezeichnungen sind keine Vergleichsbasis

Basis der Stellenwertvergleiche nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie – und auch darüber hinaus – ist immer der Anforderungswert der jeweiligen Stelle. Denn der alleinige Vergleich von

Stellenbezeichnungen oder -titeln führt oft in die falsche Richtung. Wir alle kennen den Zusatz „strategisch“, der als Anspruchswertigkeit suggerierender Titel oft dem kostensenkenden Grundsatz „Vergabe von Titeln statt Vergabe von Mitteln/Gehalt“ entspringt. So werden aus Disponenten oder Einkäufern „strategische Einkäufer“, aus Accountmanagern „Key Account Manager“.

Um als Compensation-Manager in dieser Vielfalt der Stellenbezeichnungen und -titel den Überblick zu behalten, müssen valide Vergleichsmaßstäbe vorhanden sein, sodass die Gefahr, dass man „Äpfel mit Birnen“ vergleicht, ausgeschlossen wird. Oder anders ausgedrückt: Man muss wissen, wie die Stelle in der jeweiligen Organisation verankert ist (interne Faktoren) und daneben wissen, wie exogene Faktoren wie Branchentarife, regionale Einflüsse, Umfeldsituation durch regional ansässige Großkonzerne und Ähnliches auf die Marktgehälter wirken.

Summarische und analytische Stellenbewertung

Stellt man den summarischen Stellenwertvergleich in den Vordergrund, bleiben oft nur die Merkmale Stellenbezeichnung (eventuell plus Berufserfahrung), Branche und Region als Basis des Marktgehaltsvergleichs. Dass dies unbefriedigend ist, zeigt schon die vorstehend dargestellte Vermischung von „Stellenbezeichnung“ und „Titeln“ und (vor dem Hintergrund der Berufs-

erfahrung) die Frage, ob es sich bei den Jahren der Berufserfahrung um den „Demografie-Effekt“ oder um die „Anforderung an die Stelle zur nächsten Besetzung“ handelt. Dabei ist aber extrem entscheidend – und diese Diskussion führen wir immer wieder mit unseren Kunden –, ob (Option eins) ein Mitarbeitender mit 10 Jahren Berufserfahrung wirklich diese 10 Jahre benötigt, um die Stelle „erstmalig“ zu besetzen, oder ob es sich (Option zwei) um einen Mitarbeitenden handelt, der seit 10 Jahren die Stelle ausführt. Oder ob es sich (Option drei) um eine „Entwicklung in der Stelle“ handelt, beispielsweise den Senioritätsleveln oder Entwicklungsstufen „I bis III“ beziehungsweise „junior bis senior“.

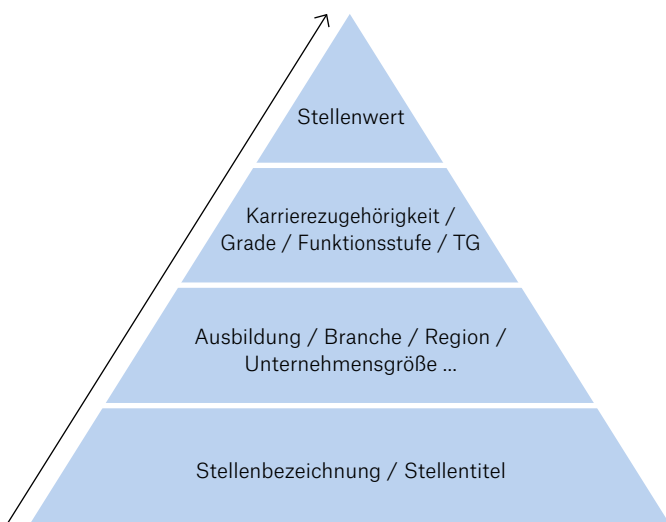
Die analytische Bewertung geht den vorgenannten Fragen exakt auf den Grund. Denn auf Basis verschiedener Kriterien wie Fachanforderung, Managementanforderung, Sozialer Kompetenz, Denkraum, Schwierigkeitsgrad und Entscheidungsrahmen sowie wirtschaftlichem Impact (Kosten-/Ergebnisbeeinflussung) wird der Stellenwert analytisch verlässlich bestimmt. Und das mit der Möglichkeit, alle Karrierewege (Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere) nebeneinander zu stellen und jede Stelle nach gleichen Kriterien bewertet (ohne Präferenzen für einzelne Anforderungskriterien) abzubilden.

Besteht diese Klarheit über die Stellenanforderungen und damit auch über die Frage, welche spezifischen Anforderungen hinter jeder Stelle stehen, lässt sich dies für das Anforderungsprofil der Stelle (Stellenbeschreibung) oder für das Leistungsmanagement (Erfolgsfaktoren der Stelle) nutzen. So lässt sich sehr verlässlich die Frage stellen, wie „vergleichbare Stellen mit dem Stellenwert X“ am Markt vergütet werden.

Übersicht Marktgehaltsanalyse-Quellen

Wie aber steht es um diese Vergleichbarkeit, wenn man die verschiedenen Marktgehaltsquellen am Markt analysiert? Der folgende Überblick soll eine erste Orientierung geben.

Valide Bestimmung der Marktgehaltsdaten: Von der Stellenbezeichnung zur exakten Stellenanforderung



Quelle: Baumgartner & Partner Management Consultants, 2025

Das Statistische Bundesamt

Eine erste wertvolle Informationsbasis bietet in vielen Fällen das Statistische Bundesamt (interaktiver Gehaltsvergleich) über eine Vielzahl von Mitarbeiterdaten auf Basis der Meldungen der Unternehmen (konkret sind das 900.000 Datensätze aus 58.000 zufällig ausgewählten Betrieben). Das Statistische Bundesamt schreibt dazu, dass „... sich nicht alle Einflussfaktoren perfekt abbilden lassen“. Aus unserer Sicht pflegen die Unternehmen die Stellenstruktur und weitere Rollen wie Projektmanagement- oder Führungsverantwortung oft nur ungenügend ein. Auch liegt der Fokus – wie vorstehend gezeigt – auf der Stellenbezeichnung – was im Grunde nicht ausreichend ist. Und daneben muss man wissen: Der Vergleichsmaßstab des Statistischen Bundesamts ist immer mitarbeiter- und nicht stellenfokussiert. Das wird schon an den Vergleichsmaßstäben Berufsbezeichnung, Ausbildung, Alter und Unternehmenszugehörigkeit der Stelleninhabenden deutlich (ergänzt um Unternehmensdaten wie Branche, Arbeitsort, Unternehmensgröße, Tarifbindung).

Im Ergebnis sind die Daten aber ein wertvoller Beitrag, wenn Unternehmen sich einen ersten Eindruck über die aktuelle Marktvergütung verschiedener Stellen verschaffen wollen. Denn sowohl das Datenvolumen als auch die betriebliche Herkunft der Daten sprechen für diese Marktgehaltsquelle.

Offene Daten im Web

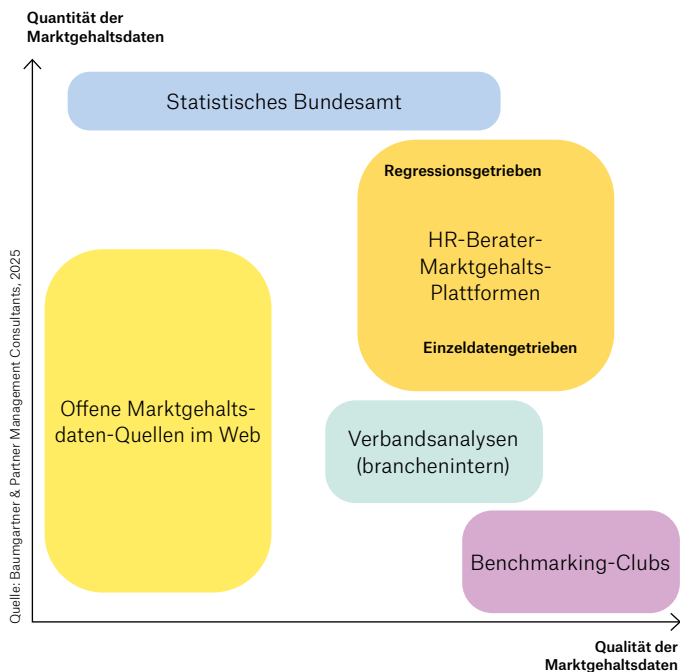
Frei zugängliche Daten im Internet sind, wenn sich diese auf einzelne Zielstellen und/oder Branchen beziehen, oft auch hilfreich. Wenig hilfreich sind Gehaltsinformationen, die mit „hoher Flughöhe“ den gesamten Markt abbilden. Denn die jeweilige Konzentration auf die Region oder undifferenzierte Stellenbündel (Was verdient ein Mitarbeiter im Vertrieb in Region X?) führt doch immer wieder zu wenig hilfreichen Ergebnissen. Als kritisch ist zu bewerten, dass die Gehaltsdaten sich oft zu 100 Prozent auf Eigenangaben von Mitarbeitenden beziehen und nicht aus betrieblichen Gehaltsabrechnungen stammen. Über den Stellenwert sagen diese Analysen nur etwas aus, wenn Karrieren (jr. bis sen.) ausgewiesen werden können. Für Projektmanager und Führungsstellen sind die Aussagen daneben aufgrund der geringen Datenmenge meistens wenig zu gebrauchen oder aufgrund der geringen Größe der arbeitgebenden Unternehmen absurd niedrig.

Insgesamt geht es – so scheint es oft – bei diesen Daten mehr um Web-Klicks und Werbeeinnahmen als um echte Marktgehaltsinformationen. Denn welcher Compensation-Manager möchte seine Marktgehaltsstrategie auf solchen Marktgehaltsdaten aufbauen?

Branchenanalysen über Verbände

Eine weitere Basis für Marktgehaltsanalysen (in diesem Beispiel für die Metallindustrie) stellen beispielsweise die vom ifaa angebotenen Verdienststatistiken und Benchmarks dar. Diese bieten nach Eigenaussage „...eine fundierte Basis für Unternehmen, das eigene Vergütungsniveau im Vergleich zu anderen Betrieben zu beurteilen.“ Bei diesen Analysen steht die Vergleichbarkeit auf Basis der Entgeltgruppen bzw. der einzelnen tariflichen Arbeitsaufgaben (Orientierungsbeispiele) im Vordergrund. Diese Marktgehaltsanalysen bilden die Wertigkeit der Stellen mithilfe der ERA-Eingruppierung ab. Zwar ist auch dies nur eine Näherung, da es oft erhebliche Schiefen in der Eingruppierungspraxis gibt, wie wir aus Stellenbewertungsprojekten in vielen Tarif-

Marktgehaltsdaten – Quantität versus Qualität



unternehmen wissen, aber es wurde sich über die Bewertung und Eingruppierung der Stellen bereits Gedanken gemacht, was dem Ziel der finalen Vergleichbarkeit der Stellen auf Basis von Wertigkeitsgruppen entspricht. Auch ist positiv zu vermerken, dass der Metalltarif in zwei Bundesländern analytisch aufgebaut ist, was die Vergleichbarkeit weiter optimiert.

Selbstverständlich fehlt hierbei – da es sich um Branchenanalysen (in diesem Fall für die Metall- und Elektroindustrie) handelt – der Blick über die Branche hinaus. Dieser ist aber sehr oft wichtig, denn insbesondere in den Stabs- und Verwaltungsstellen lohnt sich dieser branchenübergreifende Vergleich aufgrund der oft bestehenden „Branchenblindheit“.

Marktgehaltsplattformen von Vergütungsberatern

Da sich Vergütungsberatungen Tag für Tag mit dem Thema (Markt-)Gehalt beschäftigen, haben diese Anbieter eine breite Übersicht über den Vergütungsmarkt und können so valide Vergütungsdaten über gesamte betriebliche Gehaltsstrukturen bieten anstelle von Eigenangaben der Gehaltsbeziehenden im Web.

Es fehlt der Raum, um hier auf alle Marktgehaltstools wie dem „HR Online Manager“ oder der in der Vereinigung unabhängiger Vergütungsberater (VUVB) zusammengeschlossenen Beratungsunternehmen wie Baumgartner & Partner, Hay, AON, Kienbaum, hkp/Mercer oder Lurse einzugehen. Ziel der Marktgehaltsanalysen dieser Unternehmen ist immer die exakte Vergleichbarkeit der Stellen. Dazu werden die Wertigkeitsebenen der Stellen entweder summarisch beschrieben oder es wird auf den jeweils analytisch ermittelten Stellenwert zurückgegriffen. Denn wichtig ist, dass HR in der Lage ist die jeweils analysierte Stelle so abzubilden, wie diese in der konkreten Organisation angesiedelt ist. Wenn dies

gelingt, kann man via Stellenwert über Marktgehaltsregressionen arbeiten oder bei kleineren Datenmengen über sogenannte Benchmark-Clubs. Beide Vorgehensweisen haben ihre ganz spezifischen Vor- und Nachteile. Während in einem (überschaubaren) Club die Vergleichbarkeit der jeweiligen Organisationen und das Wissen um die teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund stehen, ist es bei großen Marktgehaltsplattformen die Breite der Marktgehaltsdaten auf Basis von stellenwertbasierten Analysen. Ein Problem jedoch ist: Ändert sich in einem kleinen Benchmarking-Club beispielsweise die Teilnehmerzusammensetzung, hat das unter Umständen unmittelbare Auswirkungen auf die ermittelte Marktgehaltsspreizung, da tendenziell hoch oder niedrig bezahlende Unternehmen direkt die statistische Spreizung der Marktwerte beeinflussen, ohne dass sich etwas am Markt geändert haben muss. Marktgehaltsregressionen über große Datenmengen sind diesbezüglich oft wesentlich stabiler und geben eine verlässliche Prognose vor dem Hintergrund von Stellenwert, Funktion und weiteren betrieblichen Einflussfaktoren.

Fazit: Stabiles Marktgehaltswissen hilft sparen

Der Umgang mit Marktgehaltsdaten setzt Erfahrung und das Wissen über die potenziellen Vor- und Nachteile der verschiedenen Gehaltsdatenquellen voraus. Hierbei wird oft völlig außer Acht gelassen, wie hoch die Spreizung der Vergütung am Markt auch in absolut vergleichbaren Stellen oft ist. Median und Mittelwert sowie oberes und unteres Quartil (Q3/Q1) sind statistische Größen und geben eine erste statistische Orientierung in breiten Marktsprenzungen. Und was wichtig ist: Die alleinige Orientierung am Mittelwert oder Median würde nur dann zu einer „Marktgerechtigkeit“ führen, wenn der Kreis der sich vergleichenden Unternehmen „identisch wertige Stellen“ hätte und die Mitarbeitenden „eine vergleichbare Leistung“ auf den Stellen zeigen würden.

Viel wichtiger ist es deshalb, dass die Compensation und Benefit-Manager über eine stabile Marktgehaltskenntnis der Gehaltsspreizung der Stellen im Markt verfügen, um daraus beidseitig (für Arbeitgeber wie für Beschäftigte) attraktive Soll-Gehaltsbänder abzuleiten. Dabei gilt: Je höher die Reputation des Unternehmens am Markt (Employer Branding) und je motivierender das Karrieresystem, umso weniger muss ein Unternehmen den Gehaltsforderungen des Marktes „hinterherlaufen“. Wir kennen aus unserer Beratungspraxis viele Unternehmen, die sich auf Basis dieses Wissens mit verbindlichen Gehaltsbändern sowie einem authentischen und transparenten Anforderungs- und Leistungsmanagement von der permanenten Marktgehaltsdiskussion befreien konnten. Und genau darum muss es final gehen.

Denn es gilt nach wie vor: Je mehr Unternehmen über das Gehalt sprechen, umso teurer wird es. Das sollten Sie nicht nur bei Marktgehaltsfragen, sondern auch im Umfeld der EU-Entgelttransparenzrichtlinie immer bedenken. ■■■



DR. FRIEDRICH A. FRATSCHNER
ist Geschäftsführer und Partner der
Baumgartner & Partner Management
Consultants und der HR-Webplattform
HR Online Manager GmbH.



Let's talk about ...

Im Bewerbungsgespräch sind Arbeitgeber bisweilen mit überzogenen oder unrealistischen Gehaltsforderungen von Kandidatinnen und Kandidaten konfrontiert. Sieben Tipps, wie sie damit umgehen können.

Von Nadine Nobile

1

Bereiten Sie sich gründlich vor

Kennen Sie das Gehaltsgefüge in Ihrem Team und legen Sie klare Kriterien für Gehaltsentscheidungen fest. So können Sie souverän auf Forderungen reagieren. Falls keine definierten Kriterien existieren, stimmen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften ab, um bestehende Maßstäbe zu verstehen. Je präziser Ihre Kriterien, desto souveräner können Sie überhöhten Forderungen begegnen.

2

Kennen Sie die externen Gehaltsbenchmarks

Bewerbende informieren sich auf Plattformen wie kununu oder Jobportalen über übliche Gehälter und Gehaltsspannen. Seien Sie einen Schritt voraus: Recherchieren Sie, welche Gehälter dort kursieren und wie Gehaltsdatenanbieter Prognosen für Ihre Stellenanzeigen erstellen, um besser einschätzen zu können, welche Forderungen im Gespräch auf Sie zukommen könnten. Gehen Sie dann mit einer wohlwollenden, offenen, aber auch klaren Haltung ins Gespräch.

3

Kommunizieren Sie klare Gehaltsstrukturen

Transparente Gehaltsmodelle entschärfen überhöhte Erwartungen. Erklären Sie, wie Gehälter in Ihrem Unternehmen festgelegt werden. Bewerbende haben oft Sätze wie „Lass dich nicht über den Tisch ziehen“ im Ohr. Fragen Sie nach, wo Bewerbende sich über das Gehalt informiert haben und erklären Sie, warum diese Information möglicherweise nicht zur Realität passt. Vermitteln Sie, dass Ihnen eine faire Vergütung wichtig ist.

5

Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen

Externe Angebote und Vergleiche sollten nicht zu übereilten Entscheidungen führen. Argumentieren Sie faktenbasiert und bleiben Sie souverän. Eine klare, reflektierte Haltung stärkt Ihre Position und zeigt Professionalität.

7

Planen Sie strategisch für die Zukunft

Im Juni 2026 muss die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht umgesetzt sein. Sie verpflichtet Unternehmen zu klaren Gehaltsstrukturen. In Zukunft werden Sie Bewerbende vorab über Einstiegsgehalt oder Gehaltsspanne informieren müssen – nicht per Zuruf im Flur, sondern zum Beispiel in Ihren Stellenanzeigen oder per E-Mail. Prüfen Sie Ihre Prozesse jetzt, um den Anforderungen bis dahin gerecht zu werden.

4

Zeigen Sie das Gesamtpaket

Geld ist nicht alles. Autonomiegrad, Entwicklungsperspektiven und Unternehmenskultur spielen eine große Rolle und können Gehaltsforderungen relativieren. Stellen Sie das heraus, was Ihr Unternehmen einzigartig macht, und zeigen Sie auf, welche besonderen Benefits Sie Ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

6

Setzen Sie realistische Grenzen

Wenn eine Forderung nicht zum Budget oder zur Gehaltsstruktur passt, sollten Sie das freundlich, aber klar kommunizieren. Eine zu hohe Vergütung für Neue führt zu Frustration und Demotivation im Team – schlimmstenfalls zu Kündigungen. Denken Sie langfristig und halten Sie die Balance im Team.



NADINE NOBILE ist Mitgründerin der Beratung CO:X und des New Pay Collective sowie Mitglied in der europaweit agierenden Pay Transparency Alliance. Sie begleitet Unternehmen bei der Neugestaltung von Vergütungssystemen und unterstützt sie auf dem Weg zu mehr Gehaltstransparenz.

Professorin Dr. Julia Brandl lehrt Personalpolitik an der Universität Innsbruck und leitet den Bereich Human Resource Management & Employment Relations.



„Beide Seiten
müssen sich
besser auf Gehalts-
verhandlungen
vorbereiten“

Gehaltstransparenz gilt oft als etwas Positives. Dieses Narrativ nutzt vor allem den Gehaltsdatenanbietern und den Beschäftigten, die bisher bei Gehaltsverhandlungen unterdurchschnittlich abgeschnitten haben, meint Julia Brandl. Doch sie ist skeptisch, ob auch Arbeitgeber davon profitieren. Im Interview erklärt sie, was eine breitere Öffnung der Daten für Unternehmen bedeutet und wie mehr Transparenz den Gender Pay Gap verringern könnte.

Interview Stefanie Hornung, Foto Nicolas Hafele

Personalmagazin: Seit einigen Jahren sind immer mehr Gehaltsdaten öffentlich verfügbar – auf Jobbörsen, Arbeitgeberbewertungsplattformen und in Businessnetzwerken. Sehen Sie das als positive Entwicklung?

Julia Brandl: Das hängt davon ab, für wen. Uneingeschränkt positiv ist das für die Anbieter. Gehaltsinformationen führen zu mehr Interaktionen auf den Plattformen – und das ist wichtig für den Erfolg ihrer Geschäftsmodelle. Auch für Beschäftigte ist es eine Hilfestellung, wenn sie in Gehaltsverhandlungen mehr Informationen über die Gehälter des Arbeitgebers haben. Aber da sind wir schon beim ersten Problem: Es kursieren ganz unterschiedliche Gehaltsdaten für dieselbe Jobkategorie.

Es wird also nicht unbedingt leichter zu entscheiden, mit welchem Betrag man in eine Gehaltsverhandlung startet?

Je mehr unterschiedliche Informationen man für einen Job hat, desto wichtiger wird es, sich auch eigenständig Gedanken zu machen. Zum einen sind durchschnittliche Gehälter in einer Branche oder in einer Region nicht 1:1 übertragbar auf das, was der Arbeitgeber zahlt, mit dem man am Verhandlungstisch sitzt. Da sind Beschäftigte aus derselben Firma im Bekanntenkreis unter Umständen verlässlichere Quellen. Ein zweites Problem: Man kann ja nicht einfach auf Kununu & Co verweisen, um eine Forderung zu begründen. Wer das tut, schwächt seine Verhandlungsposition, vor allem, wenn der Bezug zu den eigenen Kompetenzen und Erfahrungen fehlt.

Welcher Kontext ist wichtig, um die Gehaltsinformationen richtig zu lesen?

Nehmen wir das Beispiel LinkedIn. Dort häufen sich in letzter Zeit Postings, in denen monatliche Gehaltsbelege geteilt werden, vor allem aus der Schweiz. Da steht dann zwar alles drin, was die Höhe des ausgezahlten Gehalts und Abzüge angeht. Wenn ich im selben Unternehmen arbeite, ist das nützlich für meine Gehaltsverhandlungen. Aber wenn ich mein Gehalt bei einem anderen

Unternehmen verhandeln will, muss ich auch wissen, wie viele Monatsgehälter gezahlt werden, welche zusätzlichen Leistungen es dort gibt und nach welchen Kriterien die Höhe des Gehalts festgelegt wird. Und wenn mein Unternehmen nicht in der Schweiz ist, kommen steuerliche Aspekte dazu. Beschäftigte, die Informationen in den Kontext einordnen, können sie effektiver nutzen.

Und was muss man bei den Gehaltsangaben auf verschiedenen Portalen in Sachen Qualität beachten?

Bei Arbeitgeberbewertungsplattformen sind Auskünfte von Beschäftigten eine wesentliche Datenquelle. Bei manchen Jobs und Arbeitgebern sind umfangreiche Daten verfügbar, bei anderen wenige. Doch auch wenn Daten fehlen, spielen Plattformen Gehaltsdaten aus: als Prognosen, die auf statistischen Verfahren beruhen. Diese sind nicht transparent, sodass man nicht weiß, wie fundiert und aktuell die Datenlage ist. Arbeitgeberbewertungsplattformen haben überdies nur eingeschränkte Möglichkeiten, die Richtigkeit der Angaben von Beschäftigten zu prüfen, weil die Angaben anonym sind. Auf einer, die ich kürzlich ausprobiert habe, wird man zunächst aufgefordert, das eigene Gehalt anzugeben. Man kann dort irgendeinen Arbeitgeber nennen und verschiedene Accounts verwenden. Bricht man ab, erhält man Aufforderungen zu Gehaltsangaben per E-Mail, auch mit dem Hinweis, dass man etwas gewinnen kann. Das heißt: Auch wenn man sich entschieden hat, das Gehalt nicht anzugeben, lassen die Anbieter nicht locker und erhöhen die Anreize.

Sie meinen, das könnte zu Betrug anregen?

Dieser Anreiz-Mechanismus führt jedenfalls nicht dazu, dass Missbrauch erschwert wird.

Wie unterscheiden sich die öffentlich verfügbaren Gehaltsinformationen von den tatsächlichen Gehältern?

Ich würde sagen, dass sie in der Regel zu niedrig sind. Bei öffentlich geförderten Portalen dienen typischerweise Steuerdaten als

Quellen. Diese sind fundiert, geben aber nicht die aktuellen Trends der Gehaltsentwicklung wieder. Auf einem Portal in Österreich, das das ehemalige Frauenministerium eingerichtet hat, sind die aktuellen Daten von 2023 und aufgrund der tatsächlichen Gehaltsentwicklungen der letzten beiden Jahre zu niedrig – nicht zuletzt, weil die Kollektivverträge flächendeckend zu Gehaltserhöhungen geführt haben. Auch bei Stellenanzeigen sind die Gehaltsangaben in der Regel zu niedrig. Speziell wenn sie auf Kollektivverträge bezogen sind, die nur Minimalstandards sind. Wieviel mehr bezahlt wird als im Kollektivvertrag steht, wie also der Verhandlungsspielraum aussieht, ist aus der Gehaltsangabe nicht ersichtlich.

Die meisten Plattformen und Jobbörsen geben Gehaltsspannen an. Löst dies das Problem?

Das ist für Verhandlungen natürlich besser als Durchschnittswerte. Allerdings stößt jede Plattform an Grenzen, wenn es darum geht, sämtliche Vergütungsbestandteile abzubilden. Ein Total-Compensation-Ansatz beinhaltet neben dem Gehalt etliche weitere Vergütungsbestandteile wie Sachleistungen, Beiträge

„Es kann sinnvoll sein, falsche Gehaltsangaben zu ignorieren. Denn die Offenlegung interner Gehaltsspannen könnte Beschäftigte animieren, mehr Gehalt zu fordern.“

zum Fitnessstudio, Essensgutscheine, Betriebliche Altersversorgung, Zusatzkrankenversicherungen oder Leistungszulagen wie Boni. Da ist die Gefahr groß, dass das Vergleichspaket auf der Plattform zu niedrig ausfällt.

Was bedeutet die mangelnde Datenqualität dieser öffentlichen Gehaltsanbieter nun für Arbeitgeber?

Bei Gehaltsverhandlungen ist mit den Plattformen eine neue Akteurin im Spiel. Arbeitgeber müssen sich mit diesen Anbietern beschäftigen und Strategien entwickeln, wie sie mit solchen Formen der Gehaltstransparenz umgehen.

Wäre es klug, selbst Zahlen zu nennen, um Falschinformationen zu vermeiden?

Wenn Arbeitgeber die Plattform als wichtigen Bestandteil ihres Marketings ansehen, speziell wenn sie dringend neue Mitarbeitende suchen, ein nachvollziehbares Vergütungssystem haben und signalisieren wollen, was Beschäftigte in verschiedenen Jobs erwarten können, dann kann die Nennung von Zahlen Teil einer Strategie sein. Wenn es Arbeitgebern aber in erster Linie darum geht, Falschinformationen zu vermeiden, gibt es andere Möglichkeiten. Man kann die Plattformen kontaktieren und gegen falsche Angaben vorgehen. Unternehmen könnten auch in ihren Kommunikationskanälen klarmachen, dass es sich um nicht autorisierte Informationen handelt.

Viele Unternehmen, vor allem kleinere, können die Angaben gar nicht korrigieren, weil sie keine Vergütungsstrukturen mit Gehaltsspannen haben. Aber auch für große Unternehmen kann es sinnvoll sein, falsche Gehaltsangaben zu ignorieren. Denn die Herausgabe der Daten könnte offenlegen, wie groß interne Gehaltsspannen sind. Das wiederum kann Beschäftigte animieren, mehr Gehalt zu fordern – vor allem die, die am unteren Ende der Bandbreiten sind. Geht man nicht darauf ein, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie ihre Anstrengungen zurückfahren oder sich woanders bewerben. Die Veröffentlichung von Gehaltsdaten treibt letztlich die Personalkosten.

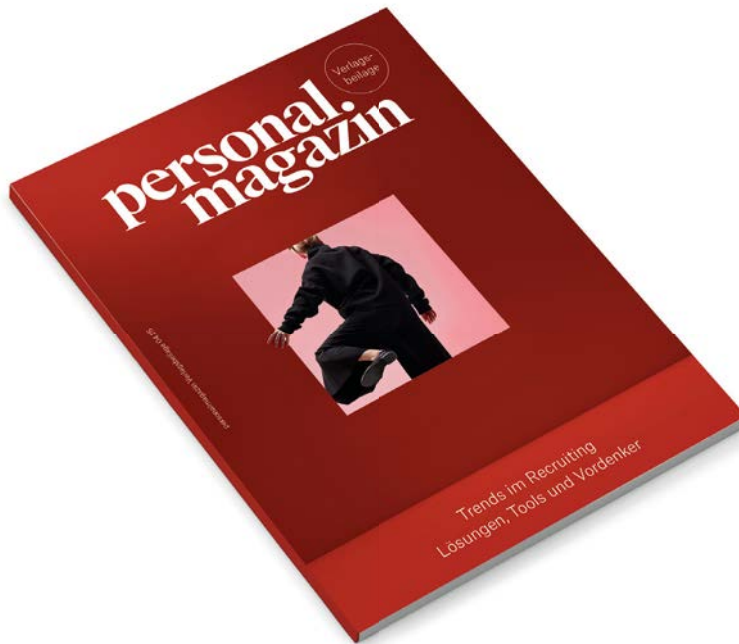
Wenn Unternehmen Gehaltsstrukturen aufbauen, sollten sie diese aber doch auch auf faire Art und Weise anwenden – extern und intern. Geschieht das nicht?

Externe und interne Fairness können bei Gehaltsstrukturen in Konflikt stehen. Wenn ein Unternehmen auf den Anreiz-Effekt im Recruiting nicht verzichten möchte, wird es neuen Mitarbeitenden eher ein Angebot machen, das fair in Bezug auf den aktuellen Markt ist. Das kann dazu führen, dass eine schon länger eingestellte Person weniger als die Neueinstellung erhält und das interne Gefüge nicht mehr passt. Das anzupassen, ist teuer. Deshalb tun das Unternehmen nicht unbedingt freiwillig.

Können zu niedrige Gehaltsangaben dazu führen, dass sich potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten nicht bewerben?

Das ist vermutlich so. Eine Studie, bei der wir in Österreich fast 18.000 Bewerbungen analysiert haben, zeigt: Bei Angabe des Mindestgehalts – in Österreich das kollektivvertragliche Basisgehalt – bewerben sich weniger Menschen als bei der Angabe von Gehaltsspannen. Man reduziert dadurch außerdem den Anteil von Bewerbenden mit Berufserfahrung und solchen, die mehr Qualifikationen mitbringen als für die Stelle unbedingt nötig sind. Die haben in der Regel Erwartungen an

Innovative Lösungen und Thought Leader zu aktuellen Trends im Recruiting finden Sie hier.



Kein Booklet eingeklebt?
Hier können Sie es in
digitaler Form downloaden.

truffls

Personio

beesite
Recruiting
powered by milch & zucker

FINN | JobAuto

LinkedIn

MHM
MHM-HR.COM

Jobware
... da hab' ich den Job her!

XING

cegid

znapp
YOUR NEW JOB

rexx systems

haufe.group

ein höheres Gehalt, was ein Mindestgehalt aber nicht abbildet. Zu niedrige Gehälter auf Plattformen dürften einen ähnlichen Effekt haben.

Angeblich schreiben österreichische Arbeitgeber inzwischen oft gar nichts mehr zum Gehalt in ihre Stellenanzeigen.

Das nimmt sogar zu. Anfangs galten Übergangsfristen, dann wurde die Vorgabe vor allem für große Unternehmen Standard. Die kleineren haben das weniger fleißig verfolgt, teilweise aus Unkenntnis. Doch es hat sich natürlich auch herumgesprochen, dass nichts passiert, wenn Unternehmen die Gehaltsangaben einfach nicht machen.

Bald könnte mehr Zwang kommen: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie sieht neue Auskunfts- und Berichtspflichten für Arbeitgeber vor. Diese müssen sich auf objektive, geschlechtsneutrale Kriterien berufen. Könnte dies den Umgang mit Gehaltstransparenz auf Plattformen verändern?

Für Arbeitgeberbewertungsplattformen ist die EU-Entgelttransparenzrichtlinie eine willkommene Möglichkeit, sich weiter zu profilieren. Sie können ihre Kriterien für die Bewertung erweitern und beispielsweise auch angeben, inwieweit Arbeitgeber ihren neuen Auskunftsspflichten nachkommen. So sollen Arbeitgeber künftig vor den Bewerbungsinterviews Gehaltsangaben übermitteln. Wenn man auf der Plattform lesen kann, dass dies nicht klappt, wird das für manchen Arbeitgeber ein Problem beim Recruiting.

Die Plattformen könnten so die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie fördern, obwohl sie offiziell gar nicht damit beauftragt sind. Dies könnte bei der Verringerung des Gender Pay Gaps gerade in den Mitgliedsstaaten helfen, wo die Richtlinie eher lasch umgesetzt wird – beispielsweise weil das nationale Recht keine Sanktionen bei Verstößen vorsieht oder weil keine Ressourcen vorhanden sind, diese Verstöße nachzuverfolgen.

Sie haben es schon erwähnt: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie sieht vor, dass Arbeitgeber vor dem Vorstellungsgespräch über das Gehalt oder die Gehaltsspanne informieren müssen. Was könnte das bewirken?

Für einzelne Personen im Bewerbungsprozess vermutlich wenig. Da müsste ja ein Bewerber oder eine Bewerberin aktiv auf das Recht pochen, dass Arbeitgeber vor dem Vorstellungsgespräch fundierte Gehaltsinformationen herausrücken. Aber wer klagt dann wirklich? Damit würde man ja das Beschäftigungsverhältnis von Anfang an belasten. So etwas machen vielleicht investigative Journalisten oder Leute, die sowieso wenig Interesse haben, bei diesem Arbeitgeber zu bleiben.

Hebel für die Umsetzung dieser Informationspflicht werden deswegen wohl am ehesten die Arbeitgeberbewertungsplattformen sein. Bei der Umsetzung der Gehaltsangabe in Stellenanzeigen in Österreich lässt sich das gut beobachten: Manche Arbeitgeber schreiben das kollektivvertragliche Mindestentgelt bis auf die Kommastelle hinein, andere verweisen auf die Möglichkeit der „Überzahlung“, abhängig von Erfahrung und Qualifikation, und wieder andere nennen einfach einen konkreten Betrag ohne Einordnung.

Es gibt sogar Unternehmen, die das kollektivvertragliche Gehalt mit dem Hinweis angeben, dass das nur eine Formalie wäre und über das tatsächliche Gehalt dann im persönlichen Gespräch ent-

schieden werde. Auf den Plattformen wird dann diskutiert: Was ist das eigentlich für eine Unternehmenskultur, die diese Art von Außendarstellung billigt und befördert?

Inwiefern reagieren Männer und Frauen unterschiedlich darauf, was man in die Stellenanzeigen zum Gehalt schreibt?

Unsere Studie an der Uni Innsbruck hat ergeben, dass Frauen nicht generell weniger Gehalt erwarten als Männer. Ihre Erwartung hängt von der Art der Formulierung in der Stellenanzeige ab. Frauen erwarten dann weniger als Männer, wenn Gehaltsangaben in Form von Mindestgehältern vorliegen. Dieser Unterschied fällt weg, wenn Gehaltsspannen angegeben werden.

Arbeitgeber können mit der Formulierung die Unterschiede der Erwartungen bei Frauen und Männern beeinflussen. Sie sind daher gut beraten, auf Gehaltsspannen zu setzen, um Gender Pay Gaps zu adressieren. Gleichzeitig müsste man vor allem Frauen stärker darauf aufmerksam machen, dass es sich bei Stellenanzeigen nicht um Fakten, sondern um Angebote handelt. Alles, was darin steht, ist verhandelbar.

Kann Gehaltstransparenz nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft überhaupt dabei helfen, den Gender Pay Gap zu verringern?

Es braucht eine klare Gehaltssystematik im Unternehmen, die es Beschäftigten durch die Personalabteilungen zu kommunizieren gilt. Aber es ist zu technisch gedacht, die Kommunikation einfach anzuordnen. Das übersieht mögliche Widerstände der Führungskräfte, die das Ziel, den Gender Pay Gap zu reduzieren, nicht so wichtig finden. Das heißt, Personalabteilungen müssen sich erst damit beschäftigen, ob es bei ihnen überhaupt ein Commitment für die Verringerung des Gender Pay Gaps gibt. Was wollen die Führungskräfte? Wie werden sie damit umgehen? Gibt es Unterschiede in einzelnen Bereichen? Es gilt, die Führungskräfte und auch den Betriebsrat an Bord zu holen und gemeinsam zu überlegen, wie man das hinkriegen kann. Wenn man das gegen Widerstand durchdrücken will, geht der Schuss nach hinten los.

Wie verändert sich durch frei verfügbare Gehaltsinformationen konkret die Situation im Vorstellungsgespräch?

Man muss sich immer klarmachen, dass das Gehalt ein Gegenstand von Interessenskonflikten ist. Früher saßen die Arbeitgeber am längeren Hebel, da sie die Informationshoheit hatten – und zwar beim Bewerbungsgespräch und bei späteren Gehaltsrunden. Nun ist die Situation weniger asymmetrisch. Das Verhandlungsklima wird dadurch jedoch nicht unbedingt angenehmer für die Beteiligten. Gehälter markieren für viele Menschen nicht nur den Gegenwert ihrer Arbeit. Sie sehen darin auch den Wert, den sie in der Gesellschaft haben, sagen Soziologen. Wenn man jetzt in einer sehr ambivalenten Informationslage anfängt, darüber zu sprechen, werden Verhandlungen wahrscheinlich länger dauern. Und ob sie für die Beteiligten zu einem besseren Ergebnis führen, bleibt abzuwarten.

Was empfehlen Sie also den Beteiligten in solchen Gesprächen?

Arbeitgeber wie Bewerbende müssen sich auf Verhandlungen besser vorbereiten. Das musste man natürlich schon immer, aber nun hat die Vorbereitung eine andere Intensität und bedarf mehr Zeit – für beide Seiten. ■■■

II. Strategie & Erfüllungs

„Machtlandkarten statt Organigramme“



Carsten C. Schermuly ist Professor für Wirtschaftspsychologie und geschäftsführender Direktor des Instituts for New Work and Coaching (INWOC) an der SRH Berlin University of Applied Sciences. Sein neues Buch „Die Psychologie der Macht“ ist im März bei Haufe erschienen.

Führungskräfte haben qua ihrer Position Macht. Aber auch Mitarbeitende verfügen über Machtressourcen. Die Machtverhältnisse sind in Unternehmen mitnichten so klar verteilt, wie das Organigramm suggeriert. Ein Gespräch mit Professor Carsten C. Schermuly über sein neues Buch „Die Psychologie der Macht“.

Interview Christoph Pause

Personalmagazin: Herr Schermuly, wie definieren Sie Macht?

Carsten C. Schermuly: Eine Definition von Macht, die in der Psychologie häufiger genutzt wird, lautet: Macht ist die asymmetrische Kontrolle über geschätzte Ressourcen. Entscheidend für Macht ist also zum einen, dass eine Asymmetrie besteht, dass der eine Mensch etwas oder mehr von etwas hat, das ein anderer schätzt und benötigt. Und wichtig ist zum anderen die Wertschätzung der Ressource, sie muss also für beide Seiten einen Wert haben. Wenn sich die Ressourcenverteilung verändert, genauso wie die Wertschätzung, verändert sich das Machtverhältnis. Macht ist deswegen immer in Bewegung.

Sie zitieren in Ihrem Buch Max Weber, dessen Machtdefinition etwas härter klingt. „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Da geht es um Interessen.

Das „auch“ ist ein sehr wichtiger Aspekt der Definition von Weber, das hat mein Doktorvater Wolfgang Scholl intensiv erforscht. Denn es bedeutet, dass es unterschiedliche Formen der Machtausübung gibt. Grob zusammengefasst können Menschen Macht im reinen Eigeninteresse nutzen, also im Widerspruch zu den Interessen anderer, oder (auch) im Interesse anderer. Daraus ergeben sich unterschiedliche Formen des Machteinsatzes.

Gibt es machtfreie Beziehungen?

In jeder Beziehung sind die zwei großen Dimensionen der sozialen Interaktion aktiv. Auf der einen Seite Affiliation, Liebe und Zuneigung. Es geht um die Frage, ob ich den anderen Menschen mag oder nicht, ob ich ihm freundlich oder feindlich gesinnt bin. Auf der anderen Seite geht es um oben und unten. Wer hat mehr Macht, wer weniger? Wer ist dominant, wer ist submissiv? Das gilt für alle Beziehungen, auch und gerade für Liebesbeziehungen. Die

soziologische Theory of least interest erklärt, was passiert, wenn der eine mehr oder weniger in eine Partnerschaft investiert als der andere. Es passiert häufig, dass das Interesse an der Beziehung ungleich stark verteilt ist. Dadurch entstehen Dynamiken, die eine Beziehung beeinflussen. Diese Dynamiken sind immer da, auf jeder Ebene, und aus diesem Grund plädiere ich in meinem Buch so vehement dafür, diese Dynamiken ans Licht zu holen. Damit wir anfangen können, darüber zu sprechen und transparent und verantwortungsvoll mit Macht umzugehen. Denn sie ist immer da.

Deshalb ist es in meinen Augen so wichtig, dass Organisationen analysieren, welche internen Machtressourcen vorliegen, wie sie verteilt sind und bei wem. Wer wirkt womit auf was ein? Wer hat legale Macht, wer hat Macht aufgrund seiner Expertise, wer hat Belohnungsmacht, wer Bestrafungsmacht? Wo sind diese Ressourcen lokalisiert, aus welchem Grund und mit welchen Folgen? Diese Fragen brauchen Antworten, denn Macht ist nie ausschließlich ganz oben angesiedelt, sie spielt vielmehr in jeder sozialen Interaktion eine Rolle. Je transparenter das ist, desto weniger Missbrauch ist möglich.

Ein Wesensmerkmal von Macht ist ihre Asymmetrie. In Unternehmen ist diese Asymmetrie offensichtlich. Sie bestimmen, wer für sie arbeitet, wann und wo und wie und mit wem, sie können Verhaltensregeln und Kleiderordnungen vorgeben und Verstöße dagegen sanktionieren. Die Philosophin Elizabeth Anderson spricht von „Private(n) Regierung(en)“.

Überspitzt gesagt ist es so, dass jeder Mensch, der einen Arbeitsvertrag unterschreibt, damit auch einen teilweisen Freiheitsentzug unterschreibt. In einem Unternehmen kann man nicht mehr alles machen, was man möchte. Das muss auch so sein, denn Unternehmen sind dazu da, gemeinsam Probleme zu lösen, die niemand allein lösen kann. Organisationen ohne einen gewissen individuellen „Freiheitsentzug“ kann es nicht geben.

Deswegen stellen sich in jeder Organisation zwei große Fragen. Zum einen die Frage nach dem Herrschaftsproblem und zum anderen die nach dem Verteilungsproblem. Herrschaftsproblem meint die Frage, wer herrschen darf und wer folgen muss. Auf der anderen Seite steht das Verteilungsproblem, das bezeichnet die Frage danach, wer wie viel von den gemeinsamen Ressourcen erhält. Wer bekommt mehr Geld und Arbeitskräfte, wer weniger? Wer darf die schönen Aufgaben angehen, wer muss die unangenehmen übernehmen? Diese Fragen sind immer da in jeder Organisation. Und wer in eine Organisation eintritt, tritt in eine Organisation ein, die diese Fragen mal besser, mal schlechter beantwortet. Dessen muss man sich bewusst sein – als Mitarbeitende und als Gesamtorganisation.

Wir diskutieren schon lange sehr intensiv über Führung und Führungskräfte, oft verbunden mit Appellen an die einzelnen Führungskräfte, ihr individuelles Verhalten zu ändern. Über Machtstrukturen wird eher selten gesprochen. Oder ist Macht immer mitgemeint, wenn über Führung gesprochen wird?

Es ist ein Faktum, dass in den Standardorganisationen das Herrschafts- und das Verteilungsproblem meistens zugunsten der Führungskräfte gelöst wird. Hier wird aber relevant, von welcher Art

„Organigramme machen nur die Positionsmacht sichtbar, aber nicht, wer welchen Einfluss hat und welche Machtressourcen besitzt.“

Macht wir sprechen. Denn natürlich verfügen auch Mitarbeitende über Machtressourcen, die die Führungskraft nicht hat. Menschen besitzen Informationen, die sie weitergeben können oder nicht. Manche Mitarbeitende haben charismatische Macht und können ihre Führungskraft mit Visionen oder Ideen überzeugen. Macht und Machtverhältnisse sind dynamisch, das geht hin und her.

Ein Beispiel aus dem Tierreich verdeutlicht das sehr schön. Geierperlhühner leben in Gruppen, und in diesen Gruppen herrscht eine sehr ausgeprägte Hackordnung. Oben und unten in allen Abstufungen sind geklärt. Und die Leittiere können gegenüber Rangniedrigeren sehr garstig sein. Allerdings sind Geierperlhühner sehr begehrte Beute und das Überleben sichert allein die Gruppe. Feldforschung hat nun gezeigt, dass rangniedrigere Tiere die Leittiere verlassen, wenn diese zu viel Ressourcen verbrauchen, also zu viel Nahrung wegfressen. Und dann geschieht Folgendes: Das Leittier sucht die Nähe zur Gruppe und will wieder dazu gehören. Das können Menschen auch tun, den Chef oder die Chefin im Regen stehen lassen. Das hat man zum Beispiel bei Open AI gesehen, als der Aufsichtsrat Sam Altman abberufen hat, nur um ihn kurz darauf wieder zum CEO zu ernennen, weil hunderte Entwicklerinnen gesagt haben, dass sie sonst das Unternehmen verlassen würden.

Ein wichtiger Hinweis, denn formal können Untergebene Mächtigen die Macht nicht beschneiden oder ganz nehmen.

Das trifft auf die legale Macht zu, also auf die an Positionen und Rollen gebundene Macht. Vorgesetzte haben die legale Befugnis, das Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeitenden zu beeinflussen. Aber wie gesagt: Mitarbeitende haben viele Machtressourcen, um ihre Führungskraft wie das Geierperlhuhnleittier allein zu lassen – Informationen weiterreichen oder eben nicht, Dienst nach Vorschrift oder die berühmte Extrameile gehen. Auch Mitarbeitende verfügen über Belohnungsmacht und Bestrafungsmacht. Macht im Unternehmen ist mitnichten so klar verteilt, wie das Organigramm suggeriert.

Bleibt die Frage, warum Mächtige in Unternehmen etwas von ihrer Macht abgeben sollten, wenn doch stabile Macht für den Menschen so viele positive Folgen hat.

Die einfache Antwort lautet: Weil Menschen offener, neugieriger und kooperativer sind, wenn Macht nicht zu einseitig konzentriert ist. Das zeigen Experimente und Studien. Es gibt schlicht weniger Informationspathologien, sprich der Wissensaustausch wird besser, Informationen werden besser verarbeitet.

Wer Macht abgibt und Diskussionen zulässt, wer erlaubt, dass Probleme von mehreren Seiten betrachtet werden, erhöht die Innovationskraft seines Teams oder des gesamten Unternehmens. Und wenn die Entscheidungsmacht besser verteilt wird, dann erhöht das die Schnelligkeit im Unternehmen, weil eine Frage dann nicht erst ein, zwei oder drei Stufen nach oben getragen wird, nur um dann die Entscheidung denselben Weg wieder „nach unten“ zu schicken. Und auch die Qualität der Entscheidung kann sich verbessern, weil sie von Menschen getroffen wird, die wissen, worum es geht. Ungleichgewichte bei der Macht sorgen für Frustrationen und können dazu führen, dass Mitarbeitende, wie die Geierperlhühner, einfach gehen.

Dennoch fallen Machtteilung oder das Abgeben von Teilen der legalen Macht vielen Menschen schwer.

Das hat verschiedene Gründe. Zum einen gibt es in Deutschland keine Kultur des Machtverzichts. In den allermeisten Organisationen werden Menschen nicht dafür gefeiert, dass sie Macht teilen, sondern scheinbar von der Seite angeblickt. Zweitens bedeutet die Aufgabe von Machtressourcen die teilweise Aufgabe von Kontrolle. Das fördert Unsicherheit und all die Effekte, über die wir schon gesprochen haben. Die Machtabgabe ist in vielen Organisationen gefährlich. Denn die nächsthöhere Stelle macht mich ja weiterhin verantwortlich. Formal habe ich weiterhin die volle legale Macht, die mit meiner Position verbunden ist. Wer Kontrolle abgibt, wird von oben weiterhin kontrolliert und unter Umständen hart bestraft, wenn es nicht läuft.

Also sollte man besser alles beim Alten belassen?

Solange in Unternehmen die Vorstellung vorherrscht, dass es einen und eine gibt, die alles weiß, alles im Griff hat, alles steuern kann, ist es schwierig und mit Risiken verbunden, wenn Einzelne neue Wege gehen. Das Problem ist nur, dass es diese eine Person, die alles überblickt und kann, nicht gibt. Das mag vor 100 Jahren noch eher der Fall gewesen sein, heute aber ist es unmöglich.

Wir sehen und hören aber im Moment Wirtschaftsvertreterinnen, die in mehr Durchgriff und im Durchregieren die Antwort auf aktuelle Herausforderungen sehen. Obwohl wir aus wissenschaftlichen Studien wissen, dass autoritäre Führung negative wirtschaftliche Konsequenzen hat.

Weil vor allem die Produktivität und die Innovation leidet ... Das ist das Interessante an der Diskussion im Moment, dass autoritäre Führung, das Durchregieren, viele Unternehmen in die schwierige Lage von heute gebracht hat und dass nun noch mehr davon die Lösung sein soll.

Eine Reaktion auf die komplexen Zeitläufe, könnte man sagen.

Es gibt zahlreiche experimentelle Studien und Forschung dazu, wie Menschen auf Unsicherheit reagieren. Es zeigt sich, dass Unsicherheit zwei Prozesse auslöst. Zum einen sind Menschen, die sich unsicher, überfordert und hilflos fühlen, eher bereit sind, autoritäre Führung zu akzeptieren. Wer Angst hat, sucht nach jemand, der ihm sagt, wo es hingehet und was der einzelne Mensch tun muss. Auf der anderen Seite fühlen sich in unsicheren Situationen Führungskräfte motiviert, genau das zu tun: Ansagen machen. Und durchzusetzen, dass Menschen diese Ansagen auch umsetzen.

Allerdings wird die Unsicherheit damit nur scheinbar kleiner, wir haben darüber schon gesprochen. Wenn autoritär von oben nach unten geführt wird, gibt es weniger Informationsaustausch, weniger Initiative. Alle warten auf die Entscheidung der Führungskraft und darauf, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen. Niemand bewegt sich ohne Befehl. Das vergrößert aber die Komplexität und verschärft die Unsicherheit. Die Ängste wachsen weiter. Das ist ein Teufelskreis.

Und wie kommen wir raus aus diesem Teufelskreis? Eine Graswurzelbewegung wird das Problem nicht lösen.

Die Initiative dazu muss von vielen verschiedenen Seiten kommen. Natürlich muss die Unternehmensspitze wollen, dass sich nicht die Leute durchsetzen, die möglichst viel Macht in unterschiedlichen Spielarten auf sich vereinen. Gleichzeitig kann die

Personalabteilung den Wandel befördern, indem sie Kriterien für Beförderungen formuliert, die einen empowermentorientierten Führungsstil berücksichtigen.

Entscheidend ist in meinen Augen aber vor allem, dass die Menschen in Organisationen anfangen, überhaupt über Macht zu reden. Dazu gehört, dass Organisationen mithilfe von Machtlandkarten sichtbar machen, wer Macht hat, welche Machtressourcen er oder sie hat. Es ist aberwitzig, dass wir in Deutschland immer nur mit Organigrammen arbeiten, die nur die „Positionsmacht“ sichtbar machen, aber nicht, wer welchen Einfluss hat und welche Machtressourcen besitzt. Es ist aber wichtig, das transparent zu machen, weil Organisationen erst auf dieser Grundlage darüber diskutieren können, wie Machtprozesse ablaufen und wie Menschen in den Organisationen Macht ausüben sollen.

Das wirbelt viel Staub auf. Wieso sollten Unternehmen solche Machtlandkarten erstellen?

Organisationen trauen sich in der Regel nicht an diese Machtlandkarten heran, das stimmt. Denn dafür müssen sie sich den Themen Macht, Machtstrukturen, Machtressourcen und Machtausübung stellen. Das sind unangenehme Themen, und am Ende des Prozesses könnten tiefgreifende Veränderungen stehen. Unternehmen müssen sich dabei der Frage stellen, ob sie sehen wollen und ob die Organisationsmitglieder daran interessiert sind zu analysieren, wer mächtig ist und wer nicht. Damit kommen wir zurück zum Anfang unseres Gesprächs: Viele Menschen sind nicht daran interessiert, Machtressourcen zu verändern, weil sich dann ihr persönliches Erleben verändert. Das bedeutet Stress und Unsicherheit, beides wollen wir Menschen vermeiden.

Aber mit diesen Fragen stoßen wir ins Herz aller Transformationsprozesse, gesellschaftlich, aber auch organisational. Transformation bedeutet immer Machtverschiebungen. Aber es ist offensichtlich, dass sich Macht verändert, wenn eine ganze Abteilung geschlossen und auf andere Bereiche verteilt wird. Es verändert etwas, wenn Teams aufgelöst und die Mitglieder neu verteilt werden. Es verändert etwas, wenn Produkte vom Markt genommen werden. Das alles hat direkte Auswirkungen auf Machtverhältnisse und Ressourcen. Wir kommen mit all dem so häufig nicht voran, weil wir die Machtfrage ausklammern und Menschen die Veränderungen dann behindern, weil sie etwas zu verlieren haben. Weil wir Verlustängste aber nicht thematisieren, können wir sie auch nicht beheben.

Das Thema Macht ist in so vielen Diskussionen unterrepräsentiert, obwohl es so alltäglich ist. Wir müssen aber die Macht ans Licht bringen, weil wir erst dann darüber reden können, wie wir Macht positiv einsetzen. Macht ist nicht böse, Macht ist normal, und sie verschwindet nicht, nur weil wir nicht darüber sprechen.

Macht und Machtausübung transparent zu machen, wäre ein natürliches Betätigungsfeld für Personalabteilungen.

Ja, aber die Frage ist, ob dort heute schon genügend Wissen über das Thema und seine Auswirkungen vorhanden ist. Ich denke, wir müssen die HR-Mitarbeitenden befähigen, sich des Themas Macht anzunehmen. So wie wir alle uns dazu befähigen müssen. Wir brauchen flächendeckend mehr Machtkompetenz – und Ohnmachtkompetenz. ■■■

Transformation im Tandem



Sich verändern, selbst wenn es nicht zwingend notwendig ist – das erfordert Mut. Der Hersteller für medizinische Hilfsmittel Bauerfeind hat den Schritt gewagt und ein neues Co-Leadership-Modell für seinen Vertrieb eingeführt. Wie das Unternehmen dabei vorgegangen ist und welche strategischen Vorteile das neue Führungsmodell bietet.

● Viele Unternehmen entscheiden sich erst dann für große Veränderungen, wenn sie befürchten, ihre Ziele nicht zu erreichen, Talente zu verlieren oder nicht mehr mit der Konkurrenz mithalten zu können. In solchen Fällen wird die Transformation oft aus der Not geboren – die Unternehmen müssen sich schnell und umfassend verändern, weil der Druck hoch ist. Das ist häufig mit enormen Herausforderungen und Ressourcenengpässen verbunden. Ein Unternehmen, das erfolgreich ist und sich dennoch verändern will, ist eher die Ausnahme. Es beweist jedoch Mut, so zu handeln.

Wer Prozesse schrittweise und umfangreich anpassen möchte, muss auch erwägen, die Führungsstrukturen und die

Von Thomas Geiger und Stefanie Junghans

gesamte Führungskultur grundlegend zu verändern, weil beides oft zusammenhängt. Dies wirkt sich ebenfalls auf die gesamte Arbeitsweise im Unternehmen aus. Werden diese Anpassungen richtig umgesetzt, helfen diese Anpassungen, das Unternehmen langfristig stabil und wettbewerbsfähig zu halten.

Gemeinsam führen, ganzheitlich betreuen

Ein aktuelles Beispiel für eine solche Transformation findet sich in der Vertriebsorganisation Deutschland beim Unternehmen Bauerfeind, das sich für ein neues, innovatives Führungsmodell entschieden hat: Co-Leadership.

Bauerfeind ist ein Familienunternehmen und blickt auf eine lange Historie zurück. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen jedoch frühzeitig darauf einstellen können, wenn sich die Kundschaft verändert. Das hat das Unternehmen dazu veranlasst, den Vertrieb neu auszurichten. Die neue Struktur und Arbeitsweise passt nun besser zu einer Kundenstruktur, die sich rasch wandelt. Nach dem Motto „one face to the customer“ – um Kunden also einheitlich und konsistent anzusprechen –, richtet Bauerfeind alle Aktivitäten darauf aus, was auf dem Markt nachgefragt ist und was die Kunden brauchen.

Das Ziel war es, die traditionellen Silos innerhalb des Vertriebs aufzubrechen und durch ein modernes Führungsmodell zu ersetzen. Dies ermöglicht, Kunden als Team ganzheitlich zu betreuen und strategisch weiterzuentwickeln – unabhängig davon, in welcher Region sie sich befinden oder welche Vertriebsmitarbeitenden für sie zuständig sind.

Daher entschloss sich Bauerfeind, den Vertrieb in Deutschland nachhaltig umzubauen. Die zuvor bestehenden acht Regionen wurden auf drei Regionen reduziert, an deren Spitze nun jeweils zwei bis drei Führungskräfte in Co-Leadership arbeiten.

Offene Kommunikation als Schlüssel

Im Mai 2024 führte das Unternehmen in der ersten der drei Regionen ihrer deutschen Vertriebsorganisation das neue Führungsmodell Co-Leadership ein, zunächst als Pilotprojekt. Seit Oktober arbeiten auch die beiden anderen Re-

gionen in diesem Modell. Damit ist die gesamte Führungsriege im deutschen Vertrieb nach diesem neuen Ansatz strukturiert, eine klassische Führung gibt es nicht mehr. Insgesamt sind nun sieben Führungskräfte Vollzeit tätig und teilen sich die Verantwortung. Es gibt keine hierarchischen Unterschiede zwischen den Führungskräften – alle arbeiten gleichberechtigt zusammen. Diese neue Art der Führung setzt voraus, eng kooperieren und gemeinsam entscheiden zu können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Transformation war es, aktiv zu kommunizieren und die Belegschaft in den Prozess einzubinden. In Townhall-Meetings, Workshops und Einzelgesprächen hat das Unternehmen den Mitarbeitenden die neuen Führungsstrukturen vorgestellt, deren Fragen beantwortet und Bedenken ernst genommen. Diese offene Kommunikation trug wesentlich dazu bei, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.

Um die neue Führungsstruktur bestmöglich weiterzuentwickeln, hat sich Bauerfeind im nächsten Schritt dazu entschieden, externe Expertise hinzuzuziehen. So arbeitet das Unternehmen seit Juni 2024 eng mit Junghans Consulting zusammen. Diese Zusammenarbeit zielt darauf ab, die Führungsteams in den drei neu aufgestellten Regionen gezielt zu begleiten und gemeinsam eine starke Basis für das neue Führungsmodell zu schaffen. Dabei wurden individuelle Arbeitsmodelle erarbeitet, die sowohl den organisatorischen Rahmenbedingungen als auch den Bedürfnissen der Teams gerecht werden. Junghans Consulting bringt methodische Impulse ein, während Bauerfeind weiterhin die Hauptverantwortung für die Transformation trägt und als treibende Kraft agiert.

Im Rahmen dieser Kooperation findet zudem im ersten Jahr ein kontinuierliches Coaching am Arbeitsplatz statt. Dieses Coaching hilft den Führungskräften, den Teams und der Organisation, ihre neuen Strukturen nachhaltig zu verankern und die Potenziale des Co-Leadership-Modells voll auszuschöpfen.

Es braucht klare Absprachen

Ein solches Führungsmodell bringt im Alltag viele praktische Herausforderungen mit sich. Die Führungsteams müssen klären, wie sie ihre Aufgaben aufteilen,

Bandagenhersteller mit Tradition

Die Bauerfeind AG ist einer der führenden Hersteller medizinischer Hilfsmittel wie Bandagen, Orthesen, Kompressionsstrümpfe und Einlagen. Das Familienunternehmen wurde 1929 im thüringischen Zeulenroda gegründet und beschäftigt heute 2.400 Mitarbeitende weltweit – davon 1.900 in Deutschland. Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Innovationszentrum, um die Produktentwicklung zu optimieren.

wer in welchen Bereichen Entscheidungen trifft und wie Personalgespräche organisiert werden.

Alle Führungsteams arbeiten nach einheitlichen Rahmenbedingungen, haben jedoch ihre eigenen, maßgeschneiderten Arbeitsmodelle entwickelt. Diese Modelle sind nicht in Stein gemeißelt, sondern werden iterativ verbessert. Um das zu erreichen, geben Mitarbeitende regelmäßig Feedback und tauschen sich untereinander aus. So lässt sich das Potenzial, das Co-Leadership bietet, umfassend nutzen.

Die gemeinsame Personalführung ist ein zentrales Element des erarbeiteten Modells der Vertriebsorganisation Deutschland. Alle drei Führungsteams haben sich darauf verständigt, sämtliche Personalgespräche in den Regionen gemeinschaftlich zu führen, um zu ermöglichen, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden umfassend und ganzheitlich betrachtet wird. Gleichzeitig gibt es auch klare Verantwortlichkeiten für Fachthemen. So hat jedes Mitglied eines Führungstandems oder -trios einen Schwerpunkt, für den es Ansprechpartner ist – sei es in der Orthopädie, in der Kompression, in der Fußorthopädie, in der Messtechnik oder im Austausch mit anderen Abteilungen wie Marketing und Produktmanagement.

Um optimal von der doppelten oder dreifachen Kompetenz, der Perspektivenvielfalt und von einem stärkenbasierten Arbeiten zu profitieren, stimmen sich die Führungsteams mehrmals in der Woche ab. Dabei tauschen sie wichtige Informationen aus und diskutieren Themen, über die

sie gemeinsam entscheiden möchten. Die regelmäßige Abstimmung hilft den Teams dabei, durchgehend transparent zu kommunizieren.

Mehr Ansprechpartner, mehr Kompetenz

Der Transformationsprozess bei Bauerfeind geht kontinuierlich weiter, es wird immer wieder nachjustiert. Viele Kunden äußern sich positiv darüber, dass sie nun alles aus einer Hand bekommen und die Abstimmung reibungsloser verläuft. Auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte selbst reagieren positiv auf die angestoßenen Veränderungen. Den Mitarbeitenden stehen nun mehrere Ansprechpartner zur Verfügung, wodurch sie auch auf noch mehr Kompetenzen und Erfahrungen zurückgreifen können. Die Führungskräfte wiederum profitieren davon, dass die Arbeitslast geteilt wird. Sie können sich nun stärker darauf konzentrieren, das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln.

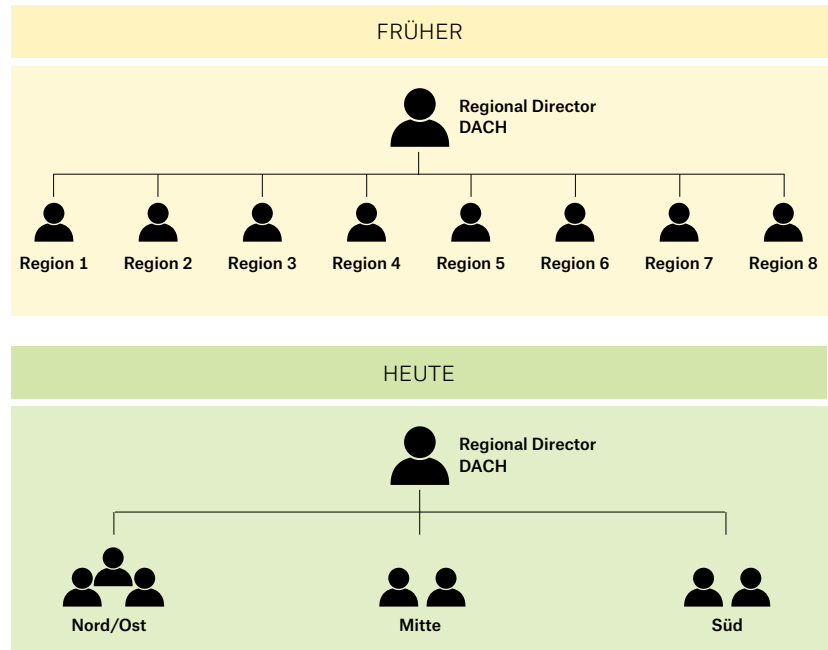
Natürlich verläuft eine solche Transformation nicht ohne Herausforderungen. Wird in einem Unternehmensbereich eine neue Führungsstruktur eingeführt, wirkt sich dies zwangsläufig auch auf andere Bereiche aus. Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den neuen Führungsteams und den angrenzenden Abteilungen ist somit entscheidend. Auch innerhalb der Führungsteams selbst ist die Arbeit noch nicht abgeschlossen. Die Teams müssen nicht nur regional funktionieren, sondern auch zu einem einheitlichen Führungsteam für den gesamten deutschen Vertrieb zusammenwachsen.

Vier Erkenntnisse aus zwei Jahren Transformation

Bauerfeind hat sich zwei Jahre lang die eigene Expertise zunutze gemacht und ist den Weg hin zu einer neuen Führung bis Juni 2024 ohne externe Unterstützung gegangen. Die wichtigsten Learnings sind:

- Mitarbeitende mitnehmen: Es ist entscheidend, die Belegschaft von Anfang an einzubeziehen und kontinuierlich zu informieren. Kommunikation ist das A und O.
- Führungsstrukturen zu verändern ist Führungsaufgabe. Deshalb müssen Führungskräfte den Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten und sich schützend vor ihre Teams stellen.

Das neue Co-Leadership-Modell bei Bauerfeind



Die ehemals acht Vertriebsregionen wurden zu drei Regionen zusammengefasst. Zugleich schlossen sich die acht Einzelführungskräfte zu zwei Führungsduos und einem Führungstrio zusammen. Die drei neuen Führungsteams agieren innerhalb ihrer Rolle auf Augenhöhe. Auch zwischen den Regionen gibt es keine hierarchischen Unterschiede.



THOMAS GEIGER ist Regional Director DACH der Bauerfeind AG und verantwortet die Neuausrichtung der Führungskultur im Vertrieb Deutschland.



STEFANIE JUNGHANS ist Organisationsentwicklerin und Gründerin von Jung-hans Consulting. Sie arbeitete jahrelang als Führungskraft in Co-Leadership.

- Engmaschig begleiten: Eine intensive Begleitung in der Anfangsphase verkürzt die Transformationszeit und sorgt für eine stabilere Umsetzung.
- Flexibilität und Anpassung: Arbeitsmodelle – egal ob Co-Leadership oder andere Konzepte – müssen anpassbar sein und kontinuierlich weiterentwickelt werden, damit sie erfolgreich bleiben.

Im gesamten Veränderungsprozess hat sich gezeigt: Führungskräfte und Teams eng zu begleiten, ist zwar insbesondere zu Beginn zeitintensiv, lohnt sich aber langfristig. Außerdem ist es wichtig, Führungskräften die richtigen Werkzeuge bereitzustellen, um die neuen Arbeitsmodelle und Strukturen auszuarbeiten. So werden sie dazu befähigt, die Veränderung mitzugestalten – sei es in Bezug auf die Prozesse, die Struktur oder die Kultur.

Mit der Einführung des Co-Leadership-Modells hat Bauerfeind den eigenen Vertrieb zukunftsfähig gemacht und gezeigt, wie Transformation auch in wirtschaftlich guten Zeiten gelingen kann. ■■■

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

DEUTSCHE

FACHPRESSE

NUTZUNG VON INFORMATIONSQUELLEN DURCH ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG

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



Digitale* Angebote von Fachmedien



Veranstaltungen wie Kongresse, Tagungen, Seminare



Digitale* Angebote von Unternehmen



Digitale Veranstaltungen wie Konferenzen, Webinare, E-Learning



Eine oder mehrere Fachmessen im In- oder Ausland



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



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



Kundenzeitschriften von Unternehmen



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

Angaben in %

■ regelmäßige Nutzung
■ regelmäßige oder gelegentliche Nutzung

LAE 2024 – Sonderauswertung Fachpresse
© Verein Deutsche Fachpresse 2024

Mit freundlicher Unterstützung
der Fachvertretung Fachmedien im MVFP

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

Alle Ergebnisse der LAE-Sonderauswertung 2024



www.deutsche-fachpresse.de



Gesunde Hochleistung: Die Erfolgsmuster von High-Energy- Unternehmen

In vielen Unternehmen steigt der Druck, teils intern getrieben, teils befeuert durch Faktoren wie dem rasanten technologischen Fortschritt, Disruption auf Märkten sowie geopolitische Umbrüche. Entscheidend dabei ist, wie Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende damit umgehen. Es geht darum, Energie zu mobilisieren statt den Druck zu erhöhen. Empirische Daten zeigen, was High-Pressure- und High-Energy-Unternehmen unterscheidet.

● Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. So steigt in vielen Unternehmen der Druck – tatsächlich und/oder subjektiv. Entscheidend ist, wie Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende damit umgehen. Ignorieren, ein „Mehr desselben“, „Druck intensivieren“ oder „Taktzahl erhöhen“ erweisen sich als wenig zielführend. Vielmehr steht ein Musterwechsel an, den einige Unternehmen bereits erfolgreich vollziehen.

Umbrüche in der Arbeitswelt

Umbrüche in der Arbeitswelt sind teils intern getrieben oder befeuert durch Faktoren wie ein rasanter technologischer Fortschritt, Disruption auf Märkten sowie geopolitische Umbrüche. Vor allem gehen auch mitarbeitendenbezogene Faktoren, wie zum Beispiel ein spürbarer Wertewandel, eine Digitalisierung der Arbeitswelt, die breitere Nutzung von hybriden oder flexiblen Arbeitsformen sowie ein teils starker Arbeitskräftemangel für viele Unternehmen mit einem erhöhten (Anpassungs-)Druck einher.

Zeitlich machen viele Organisationen diese intensivierte Dynamik an dem Beginn der Covid-Pandemie fest, obwohl diese nicht die eine Ursache dafür ist, dass „Arbeiten nicht mit eingeschwungen zu sein scheint“, wie es ein CEO kürzlich ausdrückte. Auch wenn die Ausprägung in Branchen, Regionen und einzelnen Organisationen variiert, so stellen die skizzierten Entwicklungslinien jedoch für viele Organisationen enorme Herausforderungen dar. Bestehende Arbeitsstrukturen und -kultur werden teilweise grundlegend infrage gestellt oder neu gedacht. Wie Unternehmen reagieren, unterscheidet sich allerdings fundamental. Dabei zeichnen sich deutlich erste Muster ab, wie Unternehmen mit dem intensivierten Druck umgehen. Diese Muster konnten wir evidenzbasiert herausarbeiten. Ferner haben wir klare praktische Ansatzpunkte für den Umgang mit Druck und Umbrüchen mit Blick auf die Zukunft abgeleitet.

Unterschiedliche Reaktionen auf Umbrüche

In unserer St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture haben wir zwischen 2016 und 2024 unter dem übergeordneten Stichwort „gesunde Hochleistung“ Daten von mehr als 113.000 Befragten aus über 800 Unternehmen gesammelt. Unsere Daten liefen Einblicke in den Umgang mit Druck in Hochleistungskontexten und berücksichtigen dabei wesentliche Aspekte wie Leadership, moderne Arbeitsformen sowie zentrale Indikatoren gesunder Hochleistung: Energie, Mitarbeitenden-gesundheit, wirtschaftlicher Erfolg, Innovation und Arbeitgeberattraktivität. Im Folgenden unterscheiden wir diese Unternehmen anhand ihrer Energie, ihrer Leistungskennzahlen und ihrer Strategien im Umgang mit Umbrüchen in den Bereichen Leadership, Kultur und People Management. Dabei fallen zwei besonders prägnante Muster auf, die sich im Umgang mit Druck fundamental unterscheiden. Diese Muster sind weit mehr als Momentaufnahmen – sie bieten eine Blaupause dafür, wie Organisationen den steigenden Druck produktiv umwandeln können. Dies sind die High Pressure- versus High-Energy-Unternehmen.

Die meisten Unternehmen in unseren Daten gehören zu den High-Pressure-Unternehmen (46 Prozent der Unternehmen im Jahr 2023). Diese Unternehmen sind geprägt von einem starken Energiemangel, hoher kollektiver Erschöpfung mit gleichzeitig hoher kollektiver Resignation in der Belegschaft. Das Phänomen

tiefer kollektiver Erschöpfung und Resignation wird auch als Beschleunigungsfalle beschrieben (Bruch & Menges, 2010). Ursächlich hierfür ist zum einen die ungefilterte Weitergabe von Druck und erhöhten Anforderungen, wodurch Führungskräfte und Mitarbeitende kontinuierlich an ihre Belastungsgrenzen gebracht werden. Gleichzeitig tragen bestimmte Ansätze in den Bereichen Führung, Unternehmenskultur und People Management dazu bei, Druck weiter zu verstärken.

Eine andere Herangehensweise an die Umbrüche sehen wir 2023 in nur 9 Prozent der Unternehmen. Diese Unternehmen bezeichnen wir als High-Energy-Unternehmen. Sie gehen anders mit Druck und intensivierten Anforderungen um. In diesen Unternehmen herrscht allgemein ein guter Gesundheitszustand, wenig kollektive Erschöpfung und Resignation. Anstatt den Druck an Mitarbeitende und Führungskräfte weiterzugeben, setzen sie eher auf die Aktivierung der Potenziale im Unternehmen und gesunde Hochleistung. Dazu gehört neben der Förderung von Engagement und Identifikation unter anderem auch die Stärkung von Wohlbefinden, Regeneration und nachhaltigem Einsatz persönlicher Ressourcen. Auch ihre Ansätze auf dem Gebiet Leadership, Kultur und People Management unterscheiden sich maßgeblich. Denn sie sind alle gleichermaßen darauf ausgerichtet, Energie im Unternehmen zu mobilisieren und zu erhalten. Sie unterstützen damit eine gesunde Hochleistung.

Von den übrigen Unternehmen in unseren Daten befinden sich die meisten in einem Zwischenstadium. Zwar sind Druck und Erschöpfung ist nicht so stark ausgeprägt wie in den High-Pressure-Unternehmen. Allerdings gibt es systemisch einige Verbesserungspotenziale bezogen auf die gesundheitlichen Belange und die Nutzung der Potenziale der Mitarbeitenden.

Indikatoren gesunder Hochleistung: High-Pressure- versus High-Energy-Unternehmen

Im Folgenden beschreiben wir vertiefend, was High Pressure- versus High-Energy-Unternehmen ausmacht. Daraus lassen sich klare Ansatzpunkte ableiten, wie man in Unternehmen einem intensivierten Druck produktiv begegnen und die Organisation in Richtung gesunder Hochleistung weiterentwickeln kann. Zuerst unterscheiden wir unsere Unternehmensmuster anhand verschiedener Indikatoren gesunder Hochleistung: Performance, organisationale Energie und Gesundheit (siehe Abbildung 1).

Performanceunterschiede

Die Probleme in den High-Pressure-Unternehmen zeigen sich bereits in verschiedenen Performancekennzahlen: Ihre Unternehmensperformance ist 10 Prozent geringer, die Innovationskraft 5 Prozent schwächer und der Return on Investment (ROI) liegt 6 Prozent unter dem von High-Energy-Unternehmen. Auch die Arbeitgeberattraktivität ist um 83 Prozent reduziert.

Unterschiede im Energiemuster

Sehr deutliche Unterschiede sehen wir auch im Energieprofil der Unternehmen. Aus unserer langfristigen Untersuchung der Energie in Unternehmen wissen wir, dass Unternehmen Umbrüche nur dann erfolgreich bewältigen, wenn es ihnen gelingt, die Energie der Organisation zu mobilisieren und auf konkrete Ziele und Initiativen zu fokussieren. Organisationale Energie bezeichnet die Kraft, mit der Unternehmen arbeiten und zielgerichtet etwas be-

Abb. 1: Indikatoren gesunder Hochleistung

	High-Pressure-Unternehmen 46%	High-Energy-Unternehmen 9%		
Performance im Vergleich	Performance-Unterschiede zwischen High-Pressure- und High-Energy-Unternehmen in Prozent:			
	Performance:	-10% in High-Pressure-Unternehmen		
	Return on Investment (ROI):	-6% in High-Pressure-Unternehmen		
	Innovationskraft:	-5% in High-Pressure-Unternehmen		
	Arbeitgeberattraktivität:	-83% in High-Pressure-Unternehmen		
Organisationale Energie	Stärke (Aktivierungsgrad) der Energie in den Unternehmen auf einer Skala von 1-100 Prozent:			
	Produktive Energie:	59%	Produktive Energie:	76%
	Angenehme Energie:	61%	Angenehme Energie:	81%
	Korrosive Energie:	44%	Korrosive Energie:	20%
	Resignative Trägheit:	44%	Resignative Trägheit:	23%
Gesundheit	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Gesundheitsmerkmale zeigen:			
	Guter Gesundheitszustand:	66%	Guter Gesundheitszustand:	88%
	Emotionale Erschöpfung:	53%	Emotionale Erschöpfung:	18%

Quelle: St. Galler Längsschnittstudie zu New Work & Culture (2016-2024), im Jahr 2023 mit 10.048 Befragten aus 80 Unternehmen

wegen (Bruch & Ghoshal, 2003). In Unternehmen herrschen vier Energiezustände (siehe Abbildung 2) vor: Produktive Energie, angenehme Energie, korrosive Energie und resignative Trägheit (Bruch & Vogel, 2011; Bruch & Berger, 2018). Die Intensität dieser Zustände wird auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent gemessen. Im Durchschnitt zeigen Unternehmen 69 Prozent produktive Energie, 73 Prozent angenehme Energie, 27 Prozent korrosive Energie und 18 Prozent resignative Trägheit.

Destruktive Energiemuster in High-Pressure-Unternehmen

High-Pressure-Unternehmen weisen die niedrigsten Werte in den positiven Energiezuständen auf. Mit durchschnittlich nur 59 Prozent produktiver Energie fehlt es ihnen an emotionaler Beteiligung, Aktivität und Leistungsbereitschaft. Die angenehme Energie liegt bei 61 Prozent und spiegelt ein eher geringes Maß an Zufriedenheit, Identifikation und positiver Stimmung wider, begleitet von einer allgemeinen Passivität und einem niedrigen Aktivitätsniveau. Gleichzeitig sind die negativen Energiezustände stark ausgeprägt: Die korrosive Energie liegt bei 44 Prozent und signalisiert kollektive Aggression sowie destruktives Verhalten, etwa in Form interner Konflikte und Misstrauen. Ebenso hoch ist die resignative Trägheit mit 44 Prozent, was sich in Frustration, innerem Rückzug, Zynismus und einem deutlichen Mangel an kollektiver Motivation zeigt.

Energie in Balance in High-Energy-Unternehmen

Das Energieprofil von High-Energy-Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Balance aus: Sie erreichen durchschnittlich 76 Prozent produktive Energie, was auf hohe Aktivität, Leistungsbereitschaft und Produktivität hinweist, sowie 81 Prozent angenehme Energie, die Zufriedenheit, Identifikation und eine positive

Arbeitsatmosphäre widerspiegelt. Trotz dieser positiven Dynamik gehen die Umbrüche auch an High-Energy-Unternehmen nicht spurlos vorbei. Die negativen Energien sind wenig ausgeprägt, aber dennoch vorhanden: Die korrosive Energie liegt durchschnittlich bei 20 Prozent, die resignative Trägheit bei 23 Prozent. Das Energieprofil verdeutlicht: High-Energy-Unternehmen schaffen es, ihre Mitarbeitenden emotional zu aktivieren und ihr Engagement gezielt auf gemeinsame Ziele zu lenken – in einem klar definierten Rhythmus, der Überlastung vorbeugt. Ihr Erfolgsrezept besteht darin, Herausforderungen in Hochleistungsenergie umzuwandeln und gleichzeitig durch spezifische Maßnahmen das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern.

Gesundheitsunterschiede

Auch in Bezug auf Gesundheitsindikatoren zeigen sich klare Unterschiede. Die Selbsteinschätzung des Gesundheitszustands offenbart zunächst nur eine moderate Differenz: 66 Prozent der Mitarbeitenden in High-Pressure-Unternehmen bewerten ihren Gesundheitszustand als gut, verglichen mit 88 Prozent in High-Energy-Unternehmen. Deutlich gravierender fällt jedoch der Unterschied bei unserer Messung der emotionalen Erschöpfung aus: Mehr als 53 Prozent der Mitarbeitenden in High-Pressure-Unternehmen fühlen sich emotional ausgelaugt, während dieser Anteil in High-Energy-Unternehmen lediglich 18 Prozent beträgt.

Erfolgsfaktoren von High-Energy-Unternehmen

Unsere Analysen verdeutlichen, dass der Erfolg von High-Energy-Unternehmen im Umgang mit den herausfordernden Umbrüchen in der Arbeitswelt auf ihrer systemischen Herangehensweise

beruht. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus Leadership, Kultur und People Management. Im Folgenden zeigen wir, wie sich High Pressure- und High Energy-Unternehmen in diesen Bereichen unterscheiden.

High-Pressure- versus High-Energy-Leadership

In herausfordernden Zeiten bleibt Führung oft auf der Strecke. Wenn Zeit knapp wird, richtet sich der Fokus der Führungskräfte stärker auf die Erreichung finanzieller Ziele, während die Mitarbeiterführung vernachlässigt wird. Frappant ist allerdings, dass die Leistungserwartungen seitens der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden dabei sogar noch steigen. Studien zeigen, dass mangelnde oder destruktive Führung ein Haupttreiber für ein toxisches Arbeitsklima, Unzufriedenheit und geringere Leistung ist (zum Beispiel Walter et al., 2015). Unsere Daten zeigen, dass in High-Pressure-Unternehmen rund 30 Prozent der Mitarbeitenden ihre Führungskraft wenig bis gar nicht spüren – diese Art der Führung wird auch als Laissez Faire-Führung beschrieben (Bass, 1985). In High-Energy-Unternehmen sind es weniger als 18 Prozent. Des Weiteren beobachten wir in High-Pressure-Unternehmen, dass Führungskräfte neben der Vernachlässigung ihrer Führung zu einem stark autoritären Führungsverhalten neigen. Ist die Zeit knapp, werden die Anweisungen klar formuliert – gerne per Mail – und der persönliche, wertschätzende Austausch bleibt zurück. In High-Pressure-Unternehmen erleben rund 40 Prozent der Mitarbeitenden eine autoritäre Führung durch ihre Führungskraft. In High-Energy-Unternehmen sind es weniger als 21 Prozent.

Ganz anders sieht die Führung in High-Energy-Unternehmen aus: Rund 80 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen geben an, emotionalisierend und inspirierend geführt zu werden. Inspirierende beziehungsweise transformationale Führung beinhaltet, dass Führungskräfte als Vorbild selbst emotionales Commitment zeigen, ihre Mitarbeitenden für die übergeordneten Ziele begeistern und ihnen den Sinn der Aufgaben aufzeigen. Transformationale Führung zählt generell zu den

effektivsten Formen der Führung (Bass & Riggio, 2006). Vor allem, wenn Mitarbeitende viel allein oder in virtuellen Teams arbeiten, ist es wichtig, dass sie sich emotional verbunden fühlen und sie vor Augen haben, warum ihre Arbeit wichtig ist. In High-Pressure-Unternehmen ist inspirierende Führung selten. Lediglich 43 Prozent der Mitarbeitenden nehmen ihre Führungskräfte als inspirierend wahr.

Zusätzlich sehen wir in High-Energy-Unternehmen einen starken Fokus auf eine gesunde Führung (Franke & Felfe, 2011). Dieser Ansatz umfasst vier zentrale Dimensionen: gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesunde Werteorientierung der Führungskräfte, gesundheitsförderndes Verhalten (zum Beispiel durch das Schaffen guter Arbeitsbedingungen) und gesundes Vorbildverhalten der Führungskräfte. Mehr als 59 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen nehmen eine ausgeprägte und über 20 Prozent sogar eine stark gesunde Führung wahr. In High-Pressure-Unternehmen hingegen wird die Bedeutung gesunder Arbeitsweisen, auch in der Führung, deutlich vernachlässigt: Hier nehmen lediglich 32 Prozent der Mitarbeitenden eine gesunde Führung wahr.

High-Pressure- versus High-Energy-Culture

In herausfordernden Zeiten ergreifen Unternehmen viele Maßnahmen, um Krisenfolgen abzufedern – darunter strukturelle, strategische oder technische Neuerungen. Das zentrale Problem: Viele dieser Maßnahmen fokussieren einseitig auf die Steigerung der Performance. Besonders in High-Pressure-Unternehmen zeigt sich eine deutliche Vernachlässigung der Unternehmenskultur, verbunden mit Anzeichen einer destruktiven Dynamik. Mehr als 40 Prozent der Mitarbeitenden in High-Pressure-Unternehmen verhalten sich klar destruktiv. In High-Energy-Unternehmen sind es weniger als 11 Prozent der Mitarbeitenden.

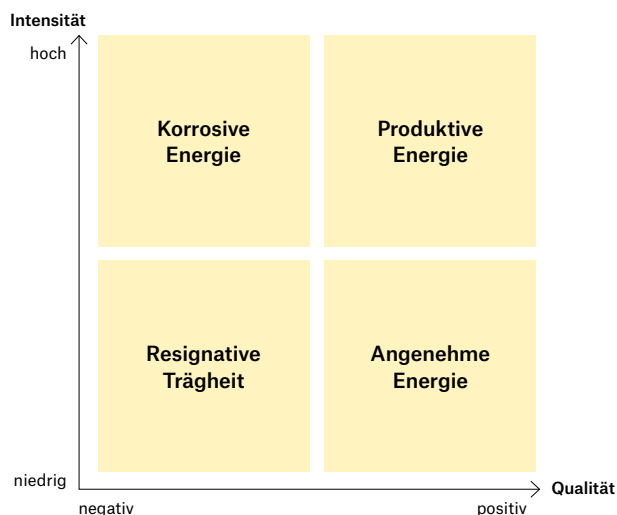
Zudem ist eine Sinngemeinschaft weniger ausgeprägt. Sinngemeinschaft bedeutet, dass alle Mitarbeitenden mit vereinter Leidenschaft auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, das sie miteinander verbindet und inspiriert. Externe Herausforderungen werden dadurch mit gebündelter Energie und gemeinsamer Ausrichtung bewältigt. In der Forschung gilt eine Sinngemeinschaft als charakteristisches Merkmal einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Während in High-Pressure-Unternehmen lediglich 39 Prozent der Mitarbeitenden diese Sinngemeinschaft spüren, sind es in High-Energy-Unternehmen mehr als 80 Prozent der Mitarbeitenden.

Neben einer Sinngemeinschaft ist ein weiteres Schlüsselement in High-Energy-Unternehmen die gezielte und wertschätzende Einbindung aller Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position oder Hintergründen. Entscheidungsträger in High-Energy-Unternehmen verstehen, dass ihr Erfolg maßgeblich von der aktiven Mitwirkung jedes Einzelnen getragen wird. So bewerten 79 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen das Diversitätsklima als sehr gut, während in High-Pressure-Unternehmen nur 42 Prozent der Mitarbeitenden eine ähnlich positive Einschätzung haben.

High-Pressure- versus High-Energy-People-Management

Einen entscheidenden Einfluss auf den Leistungsdruck in Unternehmen haben neben den direkten Führungskräften im Unternehmen etablierte HR-Systeme, die zum Beispiel Leistung messen und überwachen. Gerade wenn die Zeiten schwieriger werden, neigen Unternehmen dazu, die Leistungsüberwachung ihrer Mitarbeitenden zu intensivieren. Diese Entwicklung sehen

Abb. 2: Die Energiematrix



Quelle: Bruch & Ghoshal 2003, Bruch & Vogel 2011, Bruch & Berger 2018

Unternehmen bewältigen Umbrüche nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die Energie der Organisation zu mobilisieren und auf konkrete Ziele und Initiativen zu fokussieren.

wir gerade in den High-Pressure-Unternehmen: Während von High-Energy-Unternehmen nur rund 20 Prozent mit Managementsystemen eine starke Leistungsorientierung fördern, sind es unter Unternehmen am Limit rund 70 Prozent. Dies spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden wider: Mehr als 80 Prozent der Beschäftigten in High-Pressure-Unternehmen empfinden einen übermäßigen Leistungsdruck, während es in High-Energy-Unternehmen bei lediglich 28 Prozent sind.

Ein Schwerpunkt des People Managements in High-Energy-Unternehmen ist die gezielte Förderung der Mitarbeitendenentwicklung. 89 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen sind mit ihren Entwicklungschancen zufrieden – im Vergleich zu nur 59 Prozent in High-Pressure-Unternehmen. High-Energy-Unternehmen bieten gezielte Schulungen, Mentoring-Programme und regelmäßige Feedbackgespräche, um Potenziale zu fördern. Fehler werden als Lernchancen betrachtet, wodurch ein offenes und unterstützendes Arbeitsumfeld entsteht. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie identifizieren Entwicklungsbedarfe und begleiten die Mitarbeitenden aktiv in ihrer Entwicklung.

Von High Pressure zu High Energy: Ansatzpunkte für den Wandel

Neben der gezielten Förderung der Führung, Kultur und des People Managements, gilt es folgende Ansatzpunkte in den Fokus zu nehmen:

Beschleunigungsfälle überwinden

Ein zentraler Schritt auf dem Weg zu einem High-Energy-Unternehmen ist die Überwindung der Beschleunigungsfälle. Unsere Analyse zeigt, dass von unseren untersuchten Erfolgsfaktoren

Abb. 3: Leadership, Kultur und People Management

	High-Pressure-Unternehmen 46%	High-Energy-Unternehmen 9%
	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Art der Führung erleben:	
Leadership	Laissez-Faire:	30%
	Autoritär:	40%
	Inspirierend:	43%
	Gesund:	32%
	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Kulturmerkmale erleben:	
Kultur	Sinngemeinschaft:	39%
	Diversitätsklima:	42%
	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Wirkungen durch das People Management erleben:	
People Management	Leistungsdruck:	80%
	Entwicklungsfördernd:	59%
	Emotionalisierend:	63%
	Anteil der Mitarbeitenden in Unternehmen in Prozent, die folgende Wirkungen durch das People Management erleben:	
	Leistungsdruck:	28%
	Entwicklungsfördernd:	89%
	Emotionalisierend:	90%

emotionalisierende HR-Maßnahmen die Gefahr der Beschleunigungsfalle am stärksten reduzieren können (-55 Prozent). Ebenfalls wirkungsvoll sind eine gesunde Führung (-24 Prozent), eine starke Sinngemeinschaft (-23 Prozent), ein entwicklungsorientiertes People Management (-22 Prozent), ein positives Diversitätsklima (-20 Prozent) und ein transformationales Führungsklima (-19 Prozent). Im Gegensatz dazu wirken diese Führungsstile als Risikofaktoren: Laissez-faire-Führung verstärkt die Gefahr der Beschleunigungsfalle um 20 Prozent, gefolgt von autoritärer Führung mit 9 Prozent.

Alle an Bord holen

Eine erfolgreiche Transformation zu einem High-Energy-Unternehmen gelingt nur gemeinsam mit allen Mitarbeitenden. Unsere Analysen zeigen jedoch, dass verschiedene Altersgruppen unterschiedlich auf zentrale Erfolgsfaktoren reagieren. Beispielsweise wirken eine inspirierende Führung und eine starke Sinngemeinschaft Altersgruppen übergreifend, entfalten jedoch bei jungen Mitarbeitenden eine besonders starke Wirkung. Während diese Faktoren die individuelle Leistung bei den über 61-Jährigen um lediglich 5 Prozent steigern, beträgt der Leistungszuwachs bei den unter 30-Jährigen 22 Prozent. Gleichzeitig unterscheiden sich die belastenden Faktoren deutlich: Für junge Mitarbeitende ist Laissez-faire-Führung besonders entmutigend und erschöpfend. Bei älteren Mitarbeitenden hingegen erweist sich autoritäre Führung als besonders belastend. Daher ist es entscheidend, auf dem Weg zu einem High-Energy-Unternehmen alle Mitarbeitenden einzubeziehen und ihre individuellen Bedürfnisse zu verstehen und gezielt zu adressieren.

Positive emotionale Momente schaffen

Neben einer starken Entwicklungsorientierung fördert das People Management in High-Energy-Unternehmen gezielt positive emotionale Momente. Eine zentrale Maßnahme ist das emotional gestaltete Onboarding. Dieses geht weit über die reine organisatorische und faktische Informationsvermittlung hinaus: Ziel ist es, die neuen Mitarbeitenden emotional abzuholen, ihnen die Unternehmenskultur nahezubringen und eine Identifikation mit den Werten und Visionen des Unternehmens zu schaffen. Bewährte Maßnahmen sind die Zuweisung von Pat/innen, Teambuilding-Aktivitäten mit den neuen Kolleginnen sowie regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft. Nahezu 90 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen berichten, ein emotionales Onboarding erlebt zu haben, während es in High-Pressure-Unternehmen nur rund 60 Prozent erlebten. Darüber hinaus ist das bewusste Schaffen positiver emotionaler Momente im Arbeitsalltag ein weiterer essenzieller Baustein. Führungskräfte und das HR-Management spielen hier eine Schlüsselrolle, indem sie sowohl gemeinsame als auch individuelle Erfolge sichtbar machen und gezielt fördern. Dies kann durch Teamevents, Feiern oder kleine Aufmerksamkeiten erfolgen, die Wertschätzung ausdrücken. In High-Energy-Unternehmen berichten 90 Prozent der HR-Verantwortlichen, dass Erfolge systematisch gefeiert und besondere Leistungen ausgezeichnet werden. In High-Pressure-Unternehmen sind es nur 47 Prozent. Diese Maßnahmen wirken sich spürbar auf die Mitarbeitenden aus: Über 90 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen erleben regelmäßig positive emotionale Erlebnisse, im Vergleich zu 63 Prozent in High-Pres-

sure-Unternehmen. Gleichzeitig berichten nur 13 Prozent der Mitarbeitenden in High-Energy-Unternehmen von regelmäßigen negativen emotionalen Erlebnissen, während dieser Anteil in High-Pressure-Unternehmen 29 Prozent beträgt.

Fazit und Ausblick

Der Weg zu einem High-Energy-Unternehmen erfordert mehr als punktuelle Maßnahmen. Er erfordert das Zusammenspiel aller Elemente aus Führung, Kultur und People Management. Die Umsetzung gesunder Hochleistung ist eine Chance für Unternehmen, druckvolle Zeiten erfolgreich zu bewältigen und durch das nachhaltige Wohlbefinden der Mitarbeitenden langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. ■■■

Literatur

- Bass, B. M. (1985).** Leadership and Performance Beyond Expectations, 1st ed. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** Transformational leadership 2nd ed.
- Bruch, H. & Berger, S. (2018).** Die Transformation der SBB. Personalmagazin, 4: 44-49.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003).** Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011).** Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business Press.
- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010).** The acceleration trap. Harvard Business Review, 88(4), 80-86.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011).** How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. Leadership, 7(3), 295-316.
- Walter, F., Lam, C. K., Van Der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015).** Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1056.
-

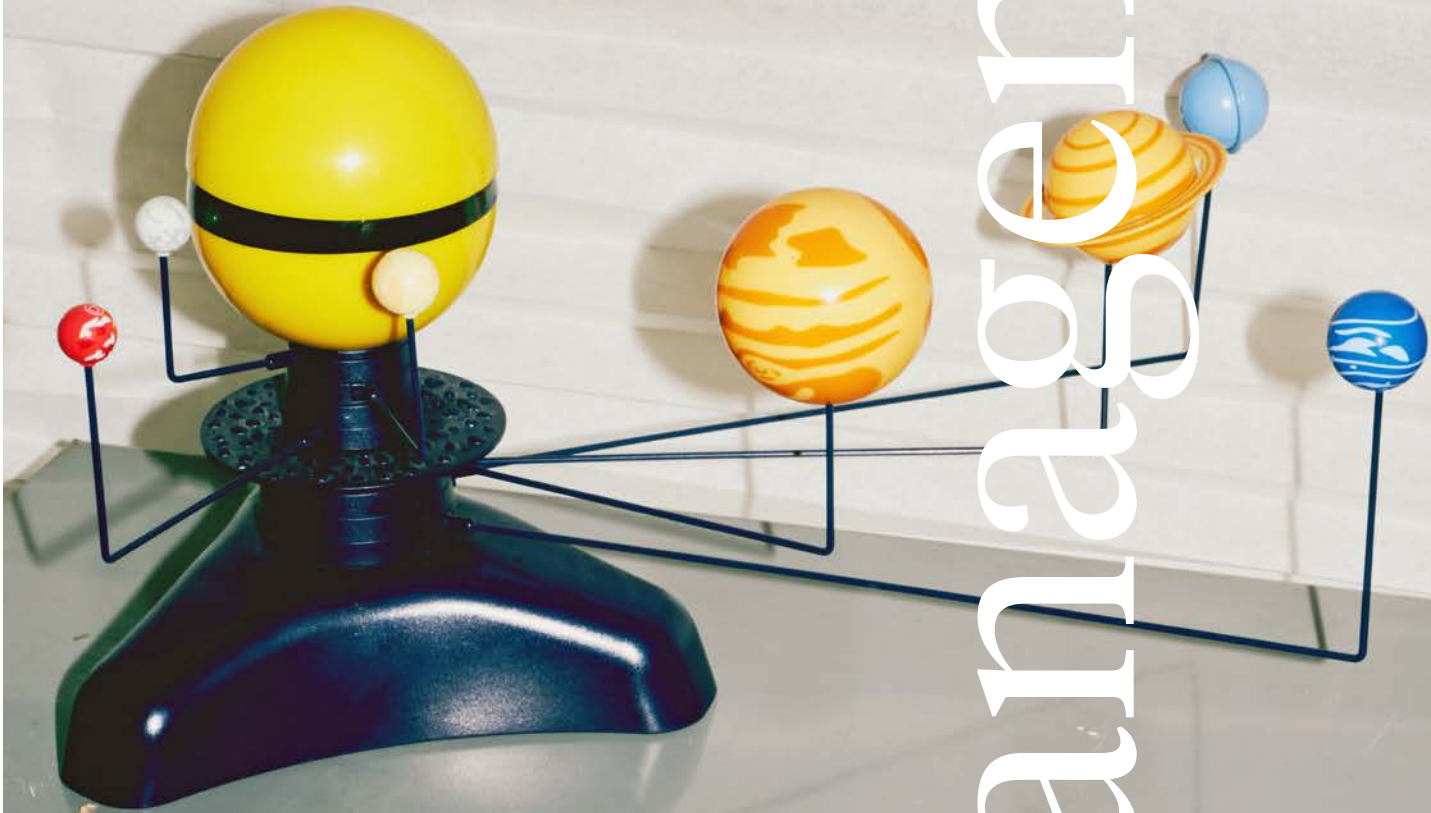


PROF. DR. HEIKE BRUCH ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich New Work & Culture, moderne Führung, Energie & Gesunde Hochleistung. Sie ist außerdem Gründerin der Energy Factory St. Gallen.



MARVIN NEU ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich New Work, Diversität, Energie und neuer Arbeitszeitmodelle.

III. HR Management



Arbeitszeit richtig nutzen



Wo Betrug lauert

70 Prozent der Unternehmen kämpfen mit Arbeitszeitbetrug. So das Ergebnis einer Umfrage von Consumerfieldwork im Auftrag von Timo-Time Management Office. Obwohl 80 Prozent der Unternehmen digitale Lösungen zur Arbeitszeiterfassung einsetzen, ist das kein Garant für korrekt erfasste Arbeitszeiten. 70 Prozent der Firmen haben bereits Fälle von bewusst falschen Arbeitszeitangaben festgestellt. 65 Prozent setzen zunächst auf ein klärendes Gespräch mit den Betroffenen, bevor sie Maßnahmen wie Abmahnungen oder Kündigungen in Betracht ziehen.

Der Blick auf die Arbeitnehmer-Seite zeigt, dass die meisten Beschäftigten gelassen mit der Erfassung ihrer Arbeitszeit umgehen. Über ein Drittel gibt an, Pausenzeiten nicht immer ordnungsgemäß zu dokumentieren und 38 Prozent haben beobachtet, dass Kolleginnen oder Kolle-

gen ihre Pausen unzulässig verlängern. Besonders locker sehen junge Beschäftigte das Thema: 20 Prozent der Jungen erledigen laut Umfrage oft oder sehr oft private Angelegenheiten während der Arbeitszeit – dreimal so häufig wie andere Altersgruppen. Ein Motiv für Arbeitszeitbetrug ist das empfundene Ungleichgewicht zwischen Leistung und Vergütung. Unbezahlte Überstunden werden von 32 Prozent der Befragten als Grund genannt, weshalb Arbeitszeiten absichtlich falsch erfasst werden. Weitere häufige Ursachen sind Frust über die Arbeitsbedingungen (16 Prozent) und persönliche Verpflichtungen (13 Prozent).

Eine Umfrage von SD Worx, die ebenfalls im Herbst 2024 stattfand, bringt weitere Argumente zutage, weshalb Beschäftigte der Arbeitszeiterfassung zwiespalten gegenüberstehen: Zwar

betrachten 56 Prozent die Zeiterfassung als ein wichtiges Instrument zur Strukturierung ihrer Arbeit. Doch ein Drittel empfindet sie als Stressfaktor. Diese Personen sehen Zeiterfassung als Kontrolle und Zeichen des Misstrauens von Arbeitgeberseite an. Laut dieser Studie sind Mitarbeitende in Deutschland besonders kritisch: 42 Prozent der Befragten in Europa geben an, dass sie durch die Zeiterfassung einen besseren Überblick über ihre Produktivität haben. In Deutschland sehen diesen Zusammenhang nur 36 Prozent. Für die Unternehmen bleibt es daher eine Herausforderung, Zeiterfassungssysteme so zu gestalten, dass sie sowohl den organisatorischen Anforderungen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Wie die Zeiterfassung im Unternehmen eingesetzt wird, macht den entscheidenden Unterschied.

Zeit und Zutritt per App

Mit der My Primion App für die Zeiterfassung können die Mitarbeitenden auf ihrem Smartphone Arbeitsbeginn und -ende buchen sowie Pausen- und Reisezeiten, Dienstgänge und Außendienst-einsätze. Sie haben die Möglichkeit, vergessene Buchungen nachzutragen und erhalten eine Übersicht über Urlaub, Abwesenheiten, Fehlzeiten und Tagespläne. Auch eine Zutrittskontrolle per Smartphone ist seit Kurzem möglich: Hierbei dient das Smartphone als Aufbewahrungsort für den digitalen Ausweis. Dieser wird auf der My Primion Wallet App gespeichert und vom Zutrittskontroll-leser im Unternehmen per Bluetooth Low Energy oder NFC-Technologie erfasst.



Automatische Zeiterfassung

Projektzeiterfassung ist oft ungenau, weil sich die Mitarbeitenden Tage später nicht mehr richtig erinnern, wie viel Zeit sie in welchen Projekten verbracht haben. Das Tool Memtime läuft im Hintergrund und zeichnet automatisch die Zeit auf, die Beschäftigte in verschiedenen Programmen verbringen. So können sie auch später noch problemlos erfassen, wann und wie lange sie für welche Projekte und an welchen Aufgaben gearbeitet haben.

MARKT- BEWEGUNGEN

Peopleware lautet der neue Markenname, unter dem die 1995 gegründete Invision AG ihr Portfolio aus dem Bereich Workforce Management zusammengefügt hat.

Time Sec, hervorgegangen aus dem Projekt Bau Sec der Sozialkasse des Berliner Baugewerbes, ist seit Mitte 2023 am Markt und richtet sich vornehmlich an Bau- und Handwerksbetriebe.

Atoria – dieser neue Firmenname ist aus der Zusammenführung der Unternehmen Tisoware, Persis und Quiply entstanden. Die Produktpalette reicht von Recruiting bis Mitarbeiterkommunikation, von Zeiterfassung und Einsatzplanung bis Zutrittskontrolle und Workflow-Steuerung.

Prottime, seit 2011 eine Tochter der SD-Worx-Gruppe, hat 2024 die österreichische Sheepblue erworben, eine KI-Technologie für Personaleinsatzplanung.

32%

der Beschäftigten in Deutschland sehen in Zeiterfassungssystemen einen positiven Einfluss auf ihre Work-Life-Balance. Das heißt auch: Zeiterfassung wird weniger als Mittel zur Förderung von Effizienz und Selbstbestimmung wahrgenommen, sondern als Kontrollinstrument.

Quelle: SD Worx, 2024

Das Terminal spricht

Die neuen Terminals 96 00 und 98 00 von Dormakaba können zur Arbeitszeiterfassung und Türsteuerung eingesetzt werden und mit dem Smartphone, Firmenausweis oder zusätzlich einem biometrischen Merkmal bedient werden. Mit der Funktion „Text to Speech“ erfolgt eine gesprochene Ausgabe der Funktionstastentexte. Das unterstützt sehbehinderte Menschen bei der Zeitbuchung. Laut Anbieter kann jedes Unternehmen selbst entscheiden, wie das Terminal klingen soll.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Veronika Fischer: *Female Working*. Kremayr & Scheriau, 2025, 25,00 Euro.



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Der letzte Satz im Buch: *Female Working* hilft uns, sowohl beruflich als auch privat in unserer vollen Kraft zu stehen und unser Leben selbstbestimmt und in tiefer Verbundenheit zu gestalten – mit weniger Stress und mehr Lebensfreude.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es geht um die Frage, wie wir uns eine neue Arbeitskultur aus weiblicher Perspektive schaffen und entsprechende Qualitäten in unseren Alltag und in Unternehmen integrieren. Außerdem gibt es eine Analyse unserer Arbeitswelt von der Steinzeit über die Hexenverfolgung bis ins postindustrielle Zeitalter, mit Blickwinkeln aus der feministischen Literatur.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Der Titel stand von Anfang an fest. „*Female Working*“ zeigt eine weibliche Perspektive, die allen Menschen – nicht nur Frauen – neue Möglichkeiten eröffnen kann. Und es betrifft ein breites Verständnis von „Arbeit“.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Weil es in der aktuellen Zeit notwendig ist, dass wir den reaktionären Systemen und Denkweisen etwas entgegensetzen. Das bisherige Höher-Schneller-Weiter hat uns individuell in die Erschöpfung und unseren Planeten ans Limit gebracht.

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

Dieses Buch ist eine Einladung, das eigene Handeln zu reflektieren. Wenn wir die einzelnen Bereiche in unserem Arbeits- und Privatleben so verändern, dass sie uns erfüllen und glücklich machen, sind wir vermutlich erstmal eine Zeit lang beschäftigt. Aber in zehn Jahren ist das gut machbar.



VERONIKA FISCHER studierte Deutsche Literatur und Philosophie, arbeitet als freie Autorin, Journalistin, Texterin sowie Philosophin und ist Mutter von drei Kindern. Ihr Promotionsvorhaben über den philosophischen Liebesbegriff führte zum Buch „*Liebe*“, das 2024 erschien.



Veränderung geht nur, wenn sich auch das Führungsverständnis wandelt, und sich jede einzelne Führungskraft mit transformiert. Dieses Postulat ist

nicht neu. Aber wird es auch beherzigt? Wie ist es um Selbstreflexion, Zukunftsorientierung und Resilienz bestellt? Ben Schulz, der als Coach Geschäftsführer und Führungsteams mittelständischer Unternehmen in Strategie- und Transformationsprozessen begleitet, fordert ein radikales Umdenken – für ein höheres Veränderungstempo, mehr Motivation und Handlungsfähigkeit.

Ben Schulz: Führungskräfte als Hoffnungsträger. Durch Selbstreflexion und adaptive Strategien in Krisenzeiten bestehen. Remote Verlag, 2025, 19,99 Euro.



Die wahren Potenziale eines Teams bleiben oft ungenutzt. Die einzelnen Mitglieder arbeiten nebeneinander her, statt ihre

Kompetenzen gezielt zu verknüpfen. Andreas Schobesberger stellt in seinem Buch eine Zwölf-Wochen-Roadmap vor, die Teams systematisch zu einer neuen Qualität der Zusammenarbeit führt. In aufeinander aufbauenden Workshops entdecken die Teilnehmenden ihre individuellen Stärken und lernen, diese gezielt im Teamkontext einzusetzen. Die Formate sind so gestaltet, dass die Teams sie eigenständig und ohne externe Unterstützung durchführen können. *Andreas Schobesberger: Starke Teams entwickeln. Haufe, 2025, 39,99 Euro*

Startup Corner



Startup des Monats: Greentech Talents

Wer seid ihr und was macht ihr?

Erhöhte Produktivität, geringere Fluktuation und einfachere Gewinnung neuer Talente – all das bietet Greentech Talents. Wir entwickeln maßgeschneiderte interne, unternehmensübergreifende und künftig KI-gestützte Mentoring-Programme speziell für die Greentech-Branche. Mit über 300 erfahrenen Mentorinnen und Mentoren sowie innovativen Konzepten fördern wir Talente und beschleunigen die Entwicklung von Führungskräften. Besonders in der KMU-geprägten Greentech-Branche schaffen wir Wettbewerbsvorteile, indem wir Talente und erfahrene Managerinnen und Manager gezielt vernetzen.

Jörg Bielicke, Gründer und Geschäftsführer von Greentech Talents, bringt über zwei Jahrzehnte Erfahrung an der Schnittstelle von HR und Technologie mit.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem löst ihr?

Ehrlich? Wir waren frustriert. Die Greentech-Branche boomt, doch 81 Prozent der Unternehmen kämpfen mit steigender Fluktuation und schwindendem Engagement. Die besten Köpfe springen ab oder kommen nicht. Mentoring ist oft nur ein Lippenbekenntnis. Wir wollten zeigen, dass ein professionelles Mentoring-Programm mehr bewirkt als teure Recruiting-Kampagnen. Cross-Mentoring ist unser Ass: Externe und interne Perspektiven treffen aufeinander, Wissen wird gezielt weitergegeben und der Aha-Effekt bei Mentees und Mentorinnen und Mentoren ist garantiert. Unsere Programme steigerten die Retention-Rate um bis zu zehn Prozent – ein Vorteil für Unternehmen mit Fokus auf stabiles Wachstum.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir wollen die Greentech-Branche zum begehrtesten Arbeitgebermarkt machen. Bis 2030 wollen wir über 10.000 Talente fördern und sie durch Mentoring befähigen, bahnbrechende Ideen voranzutreiben. Generation Y und Z suchen Sinn und Perspektiven – wir liefern beides. Unsere Mentoring-Programme senken die Fluktuation und werten die Unternehmenskultur so auf, dass Top-Leute angezogen werden. Unsere Vision? Ein globales Greentech-Netzwerk, in dem Motivation, Wachstum und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen – und Führungspersönlichkeiten genauso viel lernen wie ihre Mentees. Wer Mentoring für ein „Nice-to-have“ hält, wird sehen, wie es zum Motor für Wachstum wird.

BRZ: FLEXIBLE LÖSUNGEN FÜR WACHSENDE ANFORDERUNGEN



b | r | z

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

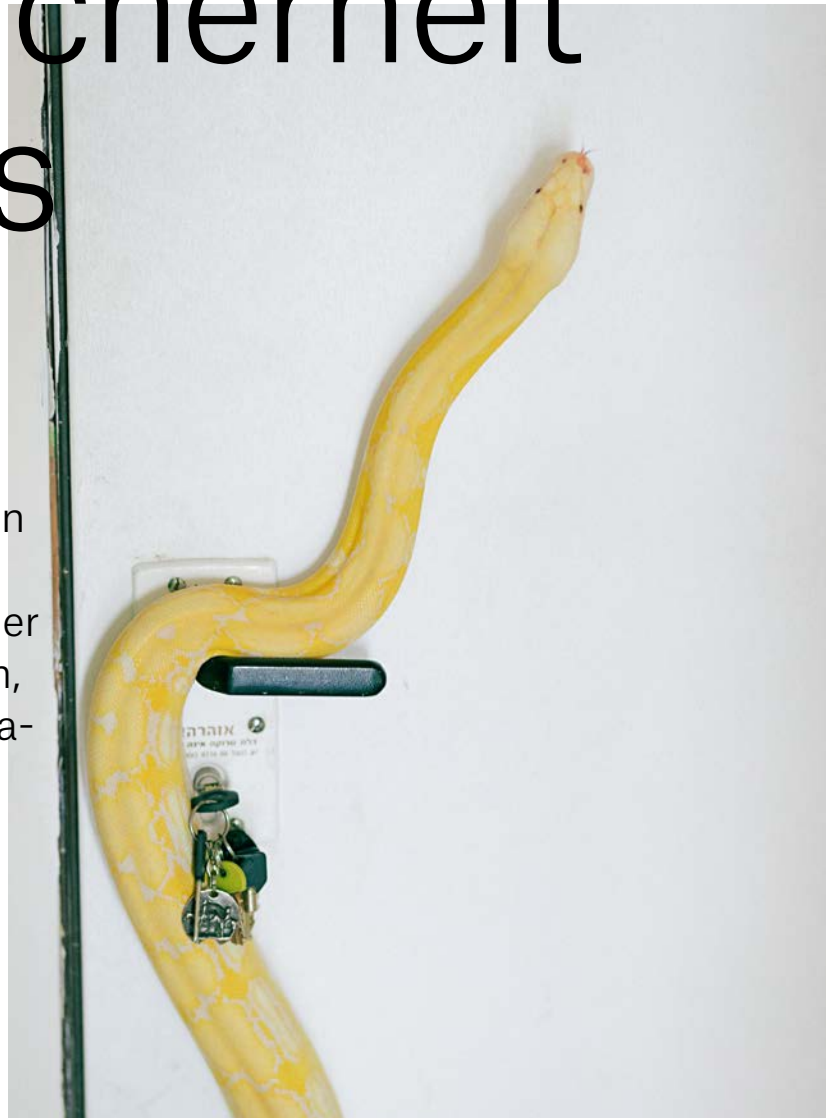
BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

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

Mehr Sicherheit für Kritis

Das Kritis-Dachgesetz verpflichtet Betreiber kritischer Infrastrukturen zu verstärkten Schutzmaßnahmen. Davon sind nicht nur Energieversorger betroffen, sondern alle Firmen, die als Teil der kritischen Infrastruktur eingestuft werden. Das können bis zu 30.000 Organisationen sein.

Von Daniela Furkel



● Im November 2024 hat das Bundeskabinett seinen Entwurf für das Kritis-Dachgesetz beschlossen. Nach dem Inkrafttreten werden diejenigen Organisationen, die als kritische Infrastrukturen (kurz: Kritis) gelten, dazu verpflichtet, bis 2026 umfassende Maßnahmen zu ihrem physikalischen und digitalen Schutz zu ergreifen. „Dies sind Organisationen oder Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden“, zitiert Mate Ursic, Business Development bei Dormakaba, die offizielle Definition. „Wie viele Unternehmen betroffen sind, ist keinesfalls selbsterklärend“, fährt er fort und sagt, dass Schätzungen zufolge bis zu 30.000 Betreiber und deren kritische Anlagen unter das neue Gesetz fallen können. Zu den Sektoren zählen unter anderem Energie, Transport und Verkehr, Gesundheit, Wasser und Ernährung, IT und Telekommunikation, Kommunen und öffentliche Einrichtungen sowie Finanzwesen und Versicherung.

„Nicht nur große Unternehmen sind betroffen, sondern auch viele Mittelständler“, ergänzt Rainer K. Füess, Vice President Marketing und Partner bei Atoria. Wie er in der Nachfrage der Unternehmen nach Informationen in Webinaren oder Whitepapers festgestellt hat, ist das offenbar noch nicht bei allen Betrieben angekommen. „Das mag daran liegen, dass noch nicht klar ist, wann das Kritis-Dachgesetz in Kraft tritt. Trotzdem sollten sich die Unternehmen schon jetzt damit beschäftigen.“

Folgen für die Zutrittskontrolle

Was bedeutet das für die Zutrittskontrolle bei den Kritis-Unternehmen? „Sie sollten ihre bestehenden Zutrittskontrollsysteme überprüfen und an die neuen Sicherheitsanforderungen anpassen. Zutrittskontrolle muss sicherstellen, dass nur berechtigte Personen Zutritt erhalten und dies nachvollziehbar, revisionsicher und digital dokumentiert wird“, erklärt Samuel Wyss, Teamlead Product Management Access Control bei Interflex

Datensysteme. Die Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein, welche Gefahren bestehen, wer potenzielle Angreifer sein könnten und welche Bereiche physisch geschützt werden müssen. Er rät dazu, die bestehenden Systeme zu analysieren, um sicherzustellen, dass diese dem Stand der Technik entsprechen. Seiner Empfehlung nach sollten Unternehmen ein Zutrittskontrollsystem implementieren, das folgende Aspekte abdeckt:

- Vergabe von Zutrittsberechtigungen: Es sollte klar geregelt sein, wer zu welchem Zeitpunkt und aus welchem Grund Zutritt erhält.
- Compliance: Es muss nachvollziehbar sein, wer wann wem Zutrittsberechtigungen erteilt hat.
- Protokollierung der Zutrittsbewegungen: Es muss dokumentiert werden, wer wann und wo Zutritt hatte.

„Zusätzlich sollten Unternehmen eine dynamische Rechtevergabe nutzen, die sich aus der Organisation oder den Aufgaben ableitet“, sagt er. Hierbei können Mitarbeitende zeitlich begrenzte Zutrittsrechte für bestimmte Bereiche beantragen, die über einen mehrstufigen Freigabe-Workflow geprüft werden. Die Anfragen und Entscheidungen werden dokumentiert, damit gesetzliche und interne Richtlinien eingehalten werden. Sein Fazit: „Unternehmen, die bisher auf traditionelle Schließsysteme gesetzt haben, sollten auf moderne Zutrittskontrollsysteme umstellen, da diese die notwendige Protokollierung bieten und die erforderlichen Sicherheitskonzepte unterstützen, um aus unserer Sicht den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden und Sicherheitslücken zu schließen.“

Diese Technik gilt als unsicher

Das sagt ganz ähnlich auch Rainer Füess: „Wer vor zwei Jahren eine Zutrittskontrolle eines namhaften Anbieters eingeführt hat, kann davon ausgehen, dass diese State of the Art ist. Aber wenn das System 15 Jahre alt ist, muss man genauer hinschauen.“ Denn meist ist es einfacher zu sagen, was unsicher ist – von Ausweismedien bis zu Schließanlagen – als in einem Satz die Technologien aufzuzählen, die die Kritis-Kriterien erfüllen. Als unsicher gelten zum Beispiel überholte Anlagen, die keine zentrale Protokollierung der Zutrittsbewegungen bieten. „Das erschwert Nachweise, ermöglicht den Verlust von Bewegungsdaten und verlangsamt die Reaktion auf sicherheitskritische Vorfälle“, so Samuel Wyss.

Rainer Füess ergänzt: „Nicht alle RFID-Systeme oder Ausweisverfahren bieten die benötigte Sicherheit.“ Als Beispiele nennt er die Ausweisverfahren Legic Prime und Mifare Classic.

„Diese wurden bereits vor 15 Jahren gehackt, sind aber immer noch in vielen Anwendungen wie Zutrittskontrolle und Zeiterfassung im Einsatz“, sagt Mate Ursic und fährt fort: „Mit einem vergleichsweise einfachen Gerät, einem RFID-Reader aus dem Internet für rund 200 Euro, kann man zuerst eine Zutrittskarte auslesen und das Gerät dann so umschalten, dass es die Karte elektronisch nachbildet. Am Ende lassen sich mit dem RFID-Reader all jene Türen öffnen oder Anwendungen nutzen, zu denen auch die Originalkarte Zutritt gewährt hätte.“ Laut den Anbietern gibt es modernere Verfahren, die nach dem heutigen Stand als sicher gelten, zum Beispiel Legic Advant oder Mifare Desfire.

Auch den traditionellen Schlüssel sollen Kritis-Unternehmen hinterfragen. Das Patent des Schlüssels sei nur zeitlich begrenzt gültig und nach zehn oder 20 Jahren ausgelaufen, so Mate Ursic:

Kritis-Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein, welche Gefahren bestehen, wer potenzielle Angreifer sein könnten und welche Bereiche physisch geschützt werden müssen.

„Nach Ablauf des Patents könnte jeder den Schlüssel kopieren. Ähnlich verhält es sich, wenn Schlüssel verloren gingen, verlegt wurden oder man den Überblick verloren hat, wer wo mit welchen Berechtigungen Zutritt hat. All dies bedeutet, dass die Lebensdauer eines Schlosses ausgelaufen ist“, sagt er.

Die eigene Resilienz stärken

Das Kritis-Dachgesetz bringt noch viel mehr mit sich als die beschriebenen Folgen für die Zutrittskontrolle. Den Betreibern kritischer Anlagen werden Maßnahmen auferlegt, die ihre Resilienz stärken können. Dazu gehört die Erarbeitung und Umsetzung von Resilienzplänen, in denen auf der Basis von Risikoanalysen dargestellt wird, welche technischen, sicherheitsbezogenen und organisatorischen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz getroffen werden. Es gilt, unbefugten Zutritt zu verhindern und die physische Infrastruktur, das Personal sowie andere Vermögenswerte vor Risiken und Bedrohung zu schützen.

Zum aktuellen Stand ist jedoch noch vieles unklar. „Es herrscht eine allgemeine Verunsicherung gegenüber den aktuellen und künftigen rechtlichen Vorgaben. Es fehlen klare Regelungen. Wir hoffen, dass der Gesetzgeber diesbezüglich entweder nachschärft und Handlungsanweisungen gibt oder Spielräume lässt, solange die eingesetzten Sicherheitsmaßnahmen dem vielzitierten ‚Stand der Technik‘ entsprechen“, sagt Samuel Wyss. Trotz fehlender Klarheit rät Rainer Füess, sich schon jetzt mit dem Thema zu beschäftigen und die bislang eingesetzte Hard- und Software unter die Lupe zu nehmen: „Denn das Kritis-Dachgesetz kommt in jedem Fall auf die Unternehmen zu.“ ■

Längst nicht ausgedient

Arbeitszeiten erfassen und Türen öffnen mit dem Smartphone – in einigen Unternehmen ist das schon Standard. Dennoch lassen sich Firmenausweise oder Schlüsselanhänger in vielen Firmen nicht aus der Zeiterfassung und Zutrittskontrolle wegdenken. Sie haben gern genutzte Zusatzfunktionen.

Von Daniela Furkel

● „Natürlich lassen sich auch mit Smartphones Arbeitszeiten erfassen oder Zutrittsleser bedienen“, sagt Stefan Erber, Produktmanager bei PCS Systemtechnik. Sein Unternehmen hat Hardware im Portfolio, die sowohl mit herkömmlichen RFID-Firmenausweisen als auch mit dem Mobiltelefon bedient werden kann. Und es muss nicht immer eine Neuanschaffung sein: Viele Terminals, die bei den Unternehmen bereits im Einsatz sind, lassen sich aufrüsten und fit für den Einsatz von virtuellen Ausweisen auf Smartphones machen.

Eigentlich klingt das nach einer guten Sache: Die meisten Beschäftigten haben ihr Handy immer mit dabei. Warum also noch extra einen Firmenausweis oder Schlüsselanhänger für die

Zeiterfassung und Zutrittskontrolle ausstellen? Das bringt nur Kosten und Verwaltungsaufwand mit sich, kann leicht verloren oder zuhause vergessen werden...

Gründe für die Karte

Aber anstelle von virtuellen Ausweisen setzt der Großteil der Unternehmen weiter auf Mitarbeiterausweise im Scheckkartenformat, wie sie in ähnlicher Form schon seit Jahrzehnten im Einsatz sind. „Mitarbeiterkarten oder Schlüsselanhänger haben keinesfalls ausgedient. Dazu sind sie zu vielseitig einsetzbar“, nennt Stefan Erber einen Grund für das Fortbeste-

hen. „Sie lassen sich hervorragend als verbindendes Element im Unternehmen verwenden. Durch die Möglichkeit, den Ausweis zu personalisieren und mit einem Bild zu bedrucken, dient er gleichzeitig als Sichtausweis und weist eine Person als firmenangehörig aus“, sagt er. Weitere Gründe, weshalb sich viele Unternehmen für den Firmenausweis entscheiden: Nicht alle Mitarbeitenden sind mit Firmenhandys ausgestattet und nicht alle wollen ihr privates Handy im Firmenumfeld verwenden.

Darüber hinaus nutzen viele Unternehmen die Möglichkeit, weitere Funktionen auf dem Ausweis zu aktivieren, zum Beispiel das Buchen von Seminarräumen oder Arbeitsplätzen, Follow-me-Printing, das Bezahlen in der Kantine und am Getränkeautomat oder das Aktivieren von E-Ladesäulen.

Beim Design gibt es heute zahlreiche Möglichkeiten: Arbeitgeber können die Ausweise von den Hardware- oder Kartenanbietern gestalten lassen. Sie können sie mit einer Personalisierungssoftware selbst erstellen oder die Fotos von den Beschäftigten aufnehmen lassen. Das funktioniert mittlerweile sogar KI-gestützt. „Die Software ID.office Sky hilft bei der Fotoerstellung mit KI, sodass die Mitarbeitenden selbstständig ein persönliches, ansprechendes Foto anfertigen können. Die Software unterstützt zusätzlich beim Designen des Ausweis-Layouts“, so Stefan Erber. Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl von Fertigungstechniken, um den Firmenausweis zu veredeln, von haptischem Druck, bis zu Effektfolien, Strukturlamination oder Duogrammen. Und es muss nicht immer Plastik sein: Schlüsselanhänger können beispielsweise in einem robusten und umweltfreundlichen Holzgehäuse angefertigt werden.

Nicht alle Ausweise sind sicher

Doch nicht alle Firmenausweise bieten Sicherheit, die dem heutigen Stand der Technik entspricht. Ältere RFID-Leseverfahren gelten als unsicher, weil sie entweder ohne Verschlüsselung arbeiten oder auf Verschlüsselungsalgorithmen beruhen, die gehackt wurden. Dazu Stefan Erber: „Wir empfehlen als Stand der Technik Mifare Desfire EV3 oder für Legic-Kunden Legic Advant. Beide RFID-Verfahren sind sehr etabliert und überzeugen mit Pluspunkten wie höheren Speicherkapazitäten, schnelleren Schreib-Lesegeschwindigkeiten sowie zeitgemäßem Kopierschutz und Verschlüsselungsstandards.“ Zur Absicherung von besonders schützenswerten Zonen im Unternehmen sollte zudem eine weitere Authentifizierung zum Einsatz kommen, beispielsweise ein biometrisches Verfahren wie Fingerabdruck oder Handvenenerkennung.

Vorteile von Smartphones

Vieles spricht für den klassischen Firmenausweis, aber auch ein virtueller Ausweis auf dem Smartphone kann Vorteile für Arbeitgeber und Beschäftigte haben: „Diese eignen sich immer dann besonders gut, wenn die Mitarbeitenden nur schwer persönlich zu erreichen sind, sei es durch räumliche Entfernung oder durch unterschiedliche Arbeitszeiten“, so Stefan Erber. Virtuelle Firmenausweise für das Smartphone müssen nicht persönlich übergeben werden, sondern können per Mail verschickt werden. Sie sind dadurch sofort verfügbar und einsatzbereit. ■



ZEUS®
ZEITERFASSUNG

**DIGITAL UND MOBIL
FÜR EINE MODERNE
WORK-LIFE-BALANCE
IHRER MITARBEITER**



►► FÜR IHRE ZEIT.



Ist HR reif für KI?

Der Reifegrad sowie die strategische Verankerung generativer KI in den Personalfunktionen deutscher Unternehmen ist noch gering und offenbart drei zentrale Handlungsfelder: den digitalen Kompetenzaufbau forcieren, die KI-Transformation in HR aktiv angehen sowie das Gesamtunternehmen als Change Agent und Transformationsgestalter begleiten.

Von Walter Jochmann, Bernd Blessin und
Lukas M. Fastenroth

● Die Arbeitswelt erfährt aktuell eine tiefgehende technologische Transformation durch generative KI, einer neuen Generation Künstlicher Intelligenz. Das Potenzial generativer KI für Unternehmen ist groß, ist die Technologie doch für fast jeden zugänglich und hat das Potenzial, Prozesse und Tätigkeiten zu automatisieren. Gleiches gilt für die Personalfunktion. Generative KI kann zum Beispiel – zielgerichtetes Prompten vorausgesetzt – Stellenausschreibungen, Stellenprofile, Bewerbungen und viele weitere typische Vorgänge in und um HR optimieren.

Der Einsatz generativer KI in der Personalfunktion ist jedoch auch mit Herausforderungen im Umgang mit Datenschutz und -sicherheit sowie der Befähigung der Mitarbeitenden verbunden. Kienbaum und der Bundesverband der Personalmanager*innen haben deshalb in einer Kooperationsstudie den aktuellen KI-Reifegrad sowie die Auswirkungen generativer KI in der Personalfunktion untersucht.

Studie offenbart geringen KI-Reifegrad in HR

Im Rahmen der Kooperationsstudie wurden mehr als 190 Fach- und Führungskräfte aus HR und IT zum aktuellen KI-Reifegrad ihres Unternehmens sowie ihrer Personalfunktion befragt. Die Ergebnisse zeigen deutlich: der KI-Reifegrad ist noch



gering. Denn 83 Prozent der Teilnehmenden sehen ihre Personalfunktion in frühen Reifegradstufen wie der des Beginners oder der des Entdeckers. Das heißt vier von fünf Personalfunktionen haben bisher entweder gar keine generative KI im Einsatz oder experimentieren mit ersten Anwendungen in ausgewählten Bereichen. Nur 11 Prozent attestieren sich einen fortgeschritteneren Reifegrad wie den des Architekten, welcher beschreibt, dass erste Projekte mit generativer KI erfolgreich implementiert worden sind. Ferner offenbart die Befragung, dass 46 Prozent der Teilnehmenden angeben, generative KI nicht in ihrer Personalstrategie zu berücksichtigen. Folglich ist der bisherige Einsatz generativer KI meist auf punktuelle Use Cases und das Experimentieren mit der neuen Technologie beschränkt.

Primäre Anwendungsgebiete sind bisher scheinbar die „Urfunktionen“ von HR, das Recruiting und die Administration. Beispielsweise geben 41 Prozent der Teilnehmenden an, bereits KI-gestützte Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen zu nutzen. Bei der Kandidatensuche gibt sogar mehr als jedes fünfte Unternehmen an (22 Prozent), bereits generative KI einzusetzen. Die größten Herausforderungen in der erfolgreichen Implementierung generativer KI sehen die Teilnehmenden insbesondere in rechtlichen Anforderungen sowie dem Kompetenzaufbau. Dabei zeichnet sich ein Dilemma ab: wie reguliert man etwas, das man noch nicht gänzlich oder bislang nur oberflächlich versteht? Und das sich außerdem permanent und rasant weiterentwickelt?

Generative KI: Drei zentrale Handlungsfelder für HR

Nicht verwunderlich ist deshalb, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (55 Prozent) aufgrund unklarer Vorgaben und Datenschutzfragen keine spezifischen KI-Richtlinien implementiert haben. Insgesamt haben nur 4 Prozent bislang verbindliche Vorgaben darüber, wie generative KI eingesetzt werden kann, verabschiedet. Im Hinblick auf den Kompetenzaufbau sehen 39 Prozent erheblichen Schulungsbedarf und zeigen so ein ausgeprägtes Upskilling-Bedürfnis. In der Folge überrascht es nicht, dass sich mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten unzureichend auf die anstehenden Veränderungen durch KI vorbereitet sehen.

Aus den Studienergebnissen leiten wir drei zentrale Handlungsfelder für eine erfolgreiche KI-Transformation der Personalfunktion ab:

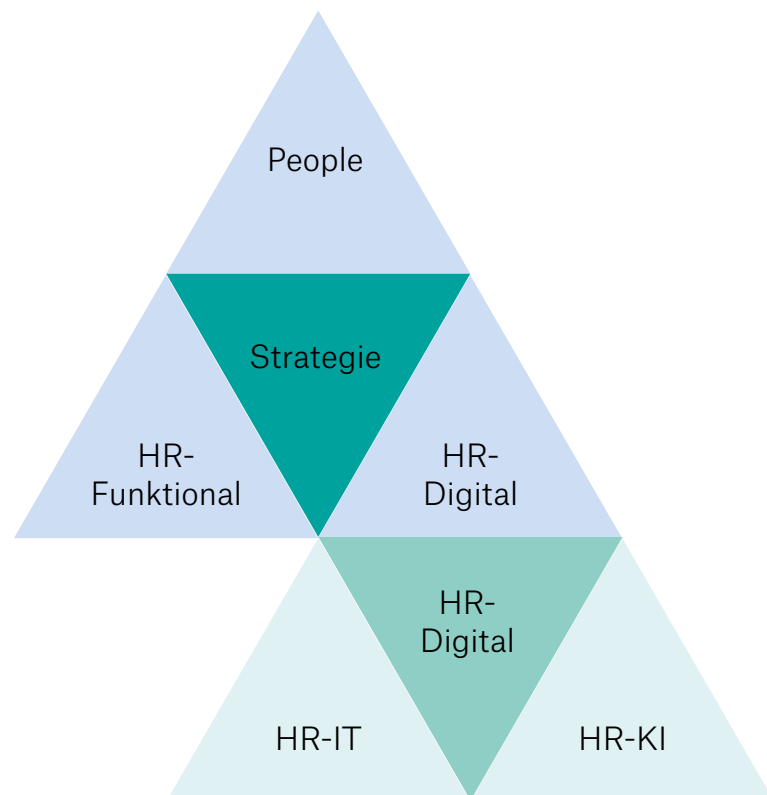
1. Kompetenzanalyse und -aufbau: Wie kann die Personalfunktion die notwendigen KI-Kompetenzen für sich und das Unternehmen aufbauen und sicherstellen?
2. Aktive KI-Transformation: Wie kann die Personalfunktion KI-Technologien in ihre Personalstrategie und ihr Operating Model integrieren und so ihren Reifegrad erhöhen?
3. HR als Change Agent und Transformationsgestalter: Wie kann die Personalfunktion als Change Agent die Transformation im Gesamtunternehmen gestalten?

Kompetenzanalyse und -aufbau

HR muss die notwendigen Kompetenzen im Umgang mit generativer KI aufbauen. Das bedeutet, Mitarbeitende benötigen ein

Grundverständnis für KI und insbesondere generativer KI zu ihren Funktionen, Anwendungsfeldern und Grenzen. So trivial wie diese Handlungsempfehlung klingt, so schwer ist sie in der Praxis für die Personalmanagerinnen und -manager umzusetzen. Denn einerseits stellt sich die Frage, wie viel Wissen und Kompetenzen welche Rollen und Funktionen benötigen und andererseits, wie schnell sich dieses Wissen ob der Entwicklungsgeschwindigkeit der KI-Technologien amortisiert. Um die Kompetenzentwicklung sicherzustellen, sind deshalb folgende Punkte erfolgskritisch. Erstens sollte eine umfassende Kompetenzanalyse (zum Beispiel mit Instrumenten wie einem AI Readiness Check) durchgeführt werden, um konkrete Entwicklungsbedarfe zu identifizieren. Darauf basierend können dann spezifische Schulungs- und Entwicklungsangebote (zum Beispiel zum Thema Prompt Engineering, Data Science oder Cyber Security) angeboten werden. Des Weiteren können strategische Partnerschaften mit KI-Experten wie Universitäten und Labs forciert werden.

HR-Digitalstrategie



Quelle: Kienbaum

Diese ermöglichen beispielsweise die gemeinsame Verprobung potenzieller Use Cases. Schließlich sollte HR jedoch gezielt KI-nahe und datenaffine Profile attrahieren. Denn das Mindset und die Skills innerhalb der HR-Funktion müssen zukünftig auf Daten und Technologie ausgerichtet sein. HR muss anfangen, in Daten und Technologien zu denken.

Aktive KI-Transformation

Neben dem Kompetenzaufbau sollte HR außerdem die Umsetzung generativer KI aktiver angehen und so eine tiefgehende technologische Transformation initiieren. Der erste Schritt ist dabei klar, die Verankerung generativer KI-Anwendungen in der Personalstrategie. Der Schwerpunkt der Personalstrategie sollte dabei weniger auf isolierten People- und Funktionalstrategien liegen, sondern diese um eine HR-Digitalstrategie ergänzen (Abbildung 1). Die HR-Digitalstrategie umfasst dabei ein digitales Operating Model, digitale Produkte und Services, HR-IT und HR-Analytics.

Die Personalstrategie verlangt außerdem eine klare Vision, welche KI-Anwendungen sie in welchem HR-Bereich bis wann umsetzt. Dabei geht es nicht darum, sofort ganzheitlich alle Prozesse und Bereiche mit KI zu ersetzen oder zu erweitern, sondern vielmehr um eine objektive Bewertung, in welchen Prozessen und Bereichen KI einen Mehrwert liefern kann und mit welchen Aufwänden die Realisierung dieser Potenziale verbunden ist. Dazu gehören erste Pilot- und Leuchtturmprojekte, die das Lernen und die Akzeptanz innerhalb der Teams fördern.

Technologie macht die Arbeit menschlicher. Das gilt auch für die Personalfunktion. Zwar gibt es viele Tätigkeiten, die Gefahr laufen, durch KI zumindest teilweise oder sogar vollständig automatisiert zu werden, dennoch ergibt sich auch ein großes Potenzial. Wenn Routine-Tätigkeiten fortwährend durch Technologien abgelöst werden können, werden Menschen zunehmend wertschöpfendere Tätigkeiten verrichten. Unsere Studie zeigt, dass das insbesondere für die Rolle des HR Business Partners gilt (Abbildung 2). Eine umfassende KI-Transforma-

tion bietet zusätzliches Potenzial, das die Arbeit, die Personalmanagerinnen und -manager noch selbst verrichten, zunehmend inhaltlicher und strategischer Natur sein wird. In der Folge können die Qualität und der Beitrag der HR-Arbeit deutlich steigen.

HR als Change Agent und Transformationsgestalter

Die KI-bedingte Transformation im Unternehmen bietet der Personalfunktion die Chance, sich als Change Agent und Transformationsgestalter zu positionieren. Die Transformation der Personalfunktion folgt meist auf die KI-Transformation des Gesamtunternehmens. Dabei kann die Personalfunktion zwei wichtige Rollen einnehmen, um die Transformation als Change Agent zu begleiten und teilweise auch aktiv zu gestalten.

Die erste wichtige Rolle, die HR ausfüllen kann, ist fokussiert auf Talent Acquisition und Professional Development. Eine umfassende KI-Transformation verlangt nach entsprechenden Kompetenzen, die entweder am Markt eingekauft oder intern entwickelt werden müssen. Die Personalfunktion zeichnet dabei verantwortlich, die begehrten Talente aus IT und Data Science zu attrahieren, zu rekrutieren und zu entwickeln, um so das Unternehmen mit dem notwendigen Talent auszustatten, um die Transformation erfolgreich zu meistern. KI bietet hier sogar die Chance, die Employee und Candidate Experience durch schlanke digitale Prozesse zu verbessern und so die Attraktion und Retention von Top Talenten zu erhöhen.

Die zweite Rolle der Personalfunktion ist die eines Advokaten. Denn der Einsatz von KI und ihren Anwendungen in den verschiedenen Geschäftsbereichen, Abteilungen und Teams bedeutet meist, dass personenbezogene Daten verarbeitet werden, was in der Konsequenz bedeutet, dass diese Technologien mitbestimmungspflichtig sind. In dieser Rolle sehen wir HR klar als Vermittler zwischen den Interessen der Mitbestimmung und der des Unternehmens. Der Einsatz von Daten sorgt so dafür, dass die Personalfunktion bei allen wichtigen



**Innovative
HR Software für
Mittelstand
& Konzerne!**



Jetzt kostenlos testen!
www.rexx-systems.com



Veränderung der Aufgaben des HR Business Partners durch KI-gestützte Automatisierung

Funktion	Verteilung der Arbeitszeit von HRBP auf Aktivitäten	Potenziale der generativen KI	Veränderung der Arbeitszeit von HRBP der Aktivitäten	Tendenz
Beratung und Unterstützung	22,50% Individuelle Beratung von Führungskräften	Verbesserung der Interaktion von HRBPs mit Führungskräften und Fachabteilungen; Veränderung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Servicefunktion	Gleichbleibend, da Beratung und Unterstützung nicht vollständig automatisierbar sind, aber durch KI-Insights optimiert werden können.	→
	11,25% Individuelle Beratung von Mitarbeitenden			
	11,25% Administrative Unterstützung			
Prozessmanagement und Automatisierung	12,50% Rollout von HR-Prozessen	Automatisierung von administrativen HR-Prozessen (zum Beispiel Personaladministration, Payroll), Automatisierung von Routineaufgaben	Deutliche Abnahme, da einfache Aufgaben automatisiert werden, was HRBPs auf strategische Aufgaben fokussiert.	↓
	11,25% Change- und Transformationsmanagement			
	6,25% Management der Mitbestimmung & Gremienarbeit			
Talentmanagement	11,25% Mitwirkung im Recruiting-Prozess	Keine spezifische Änderung genannt	Gleichbleibend bis leicht abnehmend, da KI Rekrutierungsaufgaben unterstützt.	↘
Mitarbeitendenförderung	2,50% Betriebliches Gesundheitsmanagement	Verbesserung der Servicequalität durch KI-gestützte Self-Service-Portale	Zunehmende Unterstützung durch Self-Service-Optionen, die administrative Aufgaben für HRBPs reduzieren.	↗
Management	11,25% Mitglied/Mitarbeitende im Managementteam	Verbesserung der Expertise durch datengetriebene Erkenntnisse	Gleichbleibend bis zunehmend, da datengetriebene Erkenntnisse die strategische Rolle der HRBPs stärken könnten.	↑

Quelle: Studie BPM-Kienbaum 2024

technologischen Entscheidungen in Verbindung mit generativer KI involviert ist und damit auch aktiven Einfluss auf die Transformation und die Entwicklung des Gesamtunternehmens ausüben kann.

Schließlich sehen wir HR in beiden Rollen als wichtigen Change Agent, der die notwendige Kommunikation und das Change Management in der Transformation moderiert und begleitet und dazu beiträgt, eine neue daten- und technologieorientierte Kultur im Unternehmen zu etablieren. Dabei spielt insbesondere die Begleitung von Tool-Einführungen und Use Cases sowie das Upskilling und die Begleitung der Führungskräfte eine entscheidende Rolle.

Jetzt ins Handeln kommen

Die Erkenntnisse der Kooperationsstudie decken sich mit unseren Erfahrungen aus der Beratungspraxis. Viele Unternehmen und insbesondere ihre HR-Abteilungen

befinden sich noch am Anfang einer vollumfänglichen technologischen und KI-orientierten Transformation. Einige Unternehmen befinden sich sogar noch in ihrer digitalen Transformation und denken bisher nur bedingt über die neuen Anforderungen durch generative KI nach. Die größten Herausforderungen sehen Unternehmen und HR-Funktionen insbesondere in Regulierung, Datenschutz und Kompetenzaufbau. Denn vor allem die Daten, mit denen innerhalb HR gearbeitet wird, sind sensible Daten von Menschen, bei denen eine besondere Vorsicht geboten ist.

Wir sind dennoch überzeugt, dass generative KI enorme Vorteile und Potenziale für HR bietet, da die Nutzung von Daten und die damit verbundenen wertschöpfenderen Tätigkeiten die Personalfunktion näher an das Business rückt und somit noch weniger auf ihre originäre administrative Funktion reduziert. KI und Technologie wird zukünftig integra-

ler Bestandteil moderner Personalfunktionen und wird Strategie, Operating Model und Rollenstrukturen fundamental verändern. Wichtig ist dabei ein aktiver und strategischer Angang an Technologie und Daten, ein Auseinandersetzen mit den Herausforderungen und das Wichtigste: ins Handeln kommen und einfache Anwendungen und Use Cases verproben. ■■■

PROF. DR. WALTER JOCHMANN ist Managing Director & Partner bei Kienbaum Consultants International.

DR. BERND BLESSIN ist Bereichsleiter Personal, Organisation & Transformation bei der L-Bank und Präsidiumsmitglied des BPM.

LUKAS M. FASTENROTH ist Manager & Academic Director bei Kienbaum Consultants International.

EFFIZIENTE ZEITERFASSUNG UND ABWESENHEITSMANAGEMENT

Haufe Ready Zeitwirtschaft: Automatisieren Sie Ihre Arbeitszeit- und Abwesenheitsverwaltung einfach und flexibel.

Inkl.
Zutritts-
kontrolle



Mit Haufe Ready Zeitwirtschaft vereinfachen und automatisieren Sie Routineaufgaben rund um die Zeiterfassung und das Abwesenheitsmanagement. Flexible Arbeitszeiterfassung, mobile Self-Services und Echtzeit-Analysen sind nur einige der wichtigen Funktionen, die eine moderne HR-Abteilung benötigt. Zutrittskontrolle und individuelle Zugangsrichtlinien sorgen für Sicherheit. Haufe Ready Zeitwirtschaft – Ihre Lösung für effiziente Arbeitsprozesse.



Mit mehr Sichtbarkeit Talente gewinnen

Karriereseiten von Unternehmen werden bei Google selten in den Ergebnislisten gezeigt. Wie Arbeitgeber ihre Karriereseiten für die Suchmaschine optimieren können.

● 73 Prozent aller Jobsuchenden starten ihre Suche auf Google, doch die meisten Karriereseiten werden dort kaum oder gar nicht gefunden. Es gibt zahlreiche Gründe für die schlechte Sichtbarkeit von Karriereseiten bei der Suchmaschine. Oftmals liegt es an der technischen Umsetzung: Viele Karriereseiten werden auf so genannten Subdomains wie `jobs.unternehmen.de` betrieben, statt sie in die Hauptdomain (`unternehmen.de/karriere`) zu integrieren. Dies schwächt die Sichtbarkeit bei Google enorm, da Subdomains oft wie eigenständige Webseiten behandelt werden und nicht von der Stärke der Hauptdomain profitieren.

Ein weiteres Problem ist die hohe Dynamik der Stellenanzeigen. Sobald eine Stelle besetzt ist, wird die entsprechende URL entfernt. Neue Stellen erhalten neue URLs. Diese Praxis verhindert den Aufbau langfristiger, strategischer Rankings. Google muss die Seiten jedes Mal neu indexieren und bewerten, was die Sichtbarkeit in den Suchergebnissen stark einschränkt.

Zudem führt das Multiposting von Stellenanzeigen auf verschiedenen Jobportalen zu Duplicated Content – identische Inhalte auf unterschiedlichen Domains. In solchen Fällen priorisiert Google im Regelfall die externen Portale, die über eine höhere Domainautorität verfügen, anstelle der Unternehmens-Karriereseite. Arbeitgeber schwächen damit ungewollt ihre eigene Position in den Suchergebnissen.

Die richtige Struktur für Karriereseiten

Eine Karriereseite, die über Google-Suchmaschinenoptimierung (SEO) gut gefunden werden soll, beginnt mit der richtigen Domain-Strategie. Die Bereitstellung der Inhalte unter der Hauptdomain wie `unternehmen.de/karriere` nutzt die bestehende Domain-Autorität und ist für Google und andere Suchmaschinen ein erheblicher Rankingfaktor.

Von Thorsten Piening

Statt dynamischer URLs mit Parametern (`jobs?id=1234`) sollten sprechende, statische URLs verwendet werden (`jobs/softwareentwickler-in-muenchen`). Diese sind nicht nur für Google besser zu verstehen, sondern erhöhen auch das Vertrauen und die Klickraten von Jobsuchenden. Diese Inhalte sollten dauerhaft und statisch im Bereich der Karriereseite verankert werden, wobei die aktuell offenen Stellen dynamisch über das Bewerbermanagementsystem integriert werden können.

Besonders wichtig ist die Verwendung suchmaschinenoptimierter Jobtitel. Während intern möglicherweise von einem „Berufskraftfahrer (w/m/d)“ gesprochen wird, suchen Kandidatinnen und Kandidaten eher nach „LKW Fahrer“ oder „Kraftfahrer“. Eine gründliche Keyword-Recherche mit Tools wie dem Google Keyword Planner oder Sistrix helfen, die besten Begriffe zu identifizieren. Dabei sollte vor allem berücksichtigt werden, dass das Suchverhalten unterschiedlich ausgeprägt ist. Jobsuchende suchen nicht nur nach der Berufsbezeichnung, sondern auf vielfältige Art und Weise. Sie googeln nach Arbeitszeitmodellen („Minijob“ oder „Teilzeit-Job“), nach Funktionsbereichen („Jobs in der IT“ oder „Stellenangebote im Personalwesen“), nach Karrierelevel („Trainee Marketing“ oder „Ausbildung“), nach Branchen („Jobs im Einzelhandel“) und natürlich auch

im regionalen Zusammenhang („Bielefeld Jobs“ oder „Trainee Bielefeld“), um nur einige Beispiele zu nennen. Im besten Fall ist die Karriereseite inhaltlich so strukturiert, dass Inhalte für die wichtigsten Suchanfragen zur Verfügung gestellt werden.

Welche Inhalte Jobsuchende und Google erwarten

Erfolgreiche Karriereseiten setzen auf verschiedene – informative und multimediale – Inhalte. Videos und Podcasts mit authentischen Einblicken ins Unternehmen schaffen erstens Vertrauen und erhöhen die Verweildauer auf der Seite – ein wichtiges Ranking-Signal für Google. Zweitens steigern sie die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung. Darüber hinaus können die Videos bei Youtube nicht nur für organische Reichweite optimiert werden, sondern zusätzlich mit Google Ads beworben werden, um die relevanten Zielgruppen zu erreichen.

Benefits und Unternehmenskultur sollten transparent kommuniziert werden. Dabei helfen Testimonials von Mitarbeitenden, die ihre persönlichen Erfahrungen teilen. Diese Geschichten sollten mit hochwertigen Bildern und Videos angereichert werden. Wichtig ist dabei die korrekte SEO-Optimierung der Medieninhalte durch aussagekräftige Dateinamen, Alt-Texte und Beschreibungen.

Frequently Asked Questions (FAQ) beantworten häufige Bewerberfragen und können durch strukturierte Daten für Google optimiert werden, was die Chance auf hervorgehobene Suchergebnisse erhöht. Die Fragen sollten auf Basis realer Suchanfragen formuliert werden. Eine regelmäßige Analyse der Google Search Console hilft, relevante Fragen zu identifizieren.

Eine zentrale Rolle spielen Berufsbilder-Seiten – sogenannter „evergreen Content“. Anders als einzelne Stellenanzeigen bleiben sie dauerhaft bestehen und können kontinuierlich Rankings aufbauen. Aktuelle Vakanzen werden dann dynamisch über das Bewerbermanagementsystem in diese Seiten eingebunden. Dieser Ansatz löst auch das Problem temporärer URLs und ermöglicht den Aufbau nachhaltiger Sichtbarkeit.

Technische Aspekte in Bezug auf SEO

Mobile-First ist längst Standard: 96 Prozent aller Jobsuchenden nutzen ihr Smartphone für die Recherche. Google bewertet die mobile Nutzererfahrung als wichtigen Ranking-Faktor. Dazu gehören die Core Web Vitals – Metriken für Ladegeschwindigkeit, Interaktivität und visuelle Stabilität der Seite. Ein schlechtes Abschneiden bei diesen Faktoren beeinträchtigt das Ranking erheblich. Google stellt hierfür einen kostenlosen Test zur Verfügung (<https://pagespeed.web.dev/>).

Auch die technischen Grundlagen müssen stimmen: Eine korrekt konfigurierte robots.txt-Datei ist wichtig, damit Google alle relevanten Seiten in den Index aufnimmt und keine Daten vom internen Bewerbungssystem oder Test-Umgebungen crawlt. XML-Sitemaps dienen der schnellen Indexierung neuer Inhalte und sollten regelmäßig geprüft und aktualisiert werden.

Besonders wichtig ist die Integration strukturierter Daten nach dem Schema.org-Standard für Stellenanzeigen. Diese sind insbesondere für Google for Jobs wichtig, um hier gefunden zu werden. Dabei müssen alle relevanten Informationen wie Jobtitel, Standort, Unternehmen, Beschäftigungsart und Be-

werbungsfrist richtig ausgezeichnet werden. Regelmäßige Rich Results Tests stellen die korrekte Implementierung sicher. Auch hier bietet Google ein kostenloses Tool für den Test an (<https://search.google.com/test/rich-results>).

Zudem sollte die Ladezeit der Karriereseite kontinuierlich überprüft und optimiert werden. Große Bilder müssen komprimiert, JavaScript-Code minimiert und Server-Antwortzeiten optimiert werden. Caching-Mechanismen helfen, die Auslieferung zu beschleunigen. Diese technischen Optimierungen wirken sich direkt auf das Ranking und die Nutzerfreundlichkeit (Usability) aus.

Diese Kosten für SEO fallen an

Die einmaligen Kosten für die SEO bewegen sich je nach Umfang zwischen 3.000 und 10.000 Euro für die technische Grundoptimierung. Die laufende SEO-Betreuung kostet je nach Umfang der Karriereseite zwischen 1.500 und 5.000 Euro monatlich. Dieser Invest amortisiert sich jedoch schnell durch eingesparte Ausgaben für klassische Jobportale und die höhere Anzahl direkter Bewerbungen.

Unternehmen mit optimierten Karriereseiten berichten von einer deutlichen Steigerung der Direktbewerbungen über die eigene Website. Die Qualität dieser Bewerbungen ist oft höher, da sich die Jobsuchenden intensiver mit dem Unternehmen auseinandersetzen und Google grundsätzlich eine gute Qualität an Bewerbungen liefert. In der Gesamtbetrachtung sinken insbesondere die Kosten pro Bewerbung (Cost-per-Application) als auch die Kosten pro Einstellung (Cost-per-Hire).

Die Erfolgsmessung sollte verschiedene Kennzahlen, Metriken und KPIs berücksichtigen: Neben der Position in den Suchergebnissen sind vor allem die organischen Besucherzahlen, die Konversionsrate und die Qualität der Bewerbungen relevant. Google Analytics oder Matomo sowie die Google Search Console liefern relevante Daten für die kontinuierliche Optimierung.

Karriereseiten als zentrales Recruiting-Tool

Die eigene Karriereseite sollte das Zentrum aller Recruiting-Aktivitäten bilden. Dabei positioniert die Suchmaschinenoptimierung (SEO) die Karriereseite in das Zentrum der Candidate Journey und diese wird zum wichtigsten Touch Point. Der Aufwand hierfür lohnt sich: Gut optimierte Karriereseiten reduzieren die Abhängigkeit von teuren Jobbörsen und stärken die Arbeitgebermarke.

Die Optimierung sollte schrittweise erfolgen: Zunächst gilt es, technische Grundlagen zu schaffen und die Seitenstruktur zu optimieren. Anschließend können Inhalte ausgebaut und kontinuierlich verbessert werden. Wichtig ist dabei eine klare Strategie, die sich an den Suchgewohnheiten der Zielgruppe orientiert. ■■■



THORSTEN PIENING ist Mitgründer und Gesellschafter der Persomatch GmbH in Bielefeld. Sein Unternehmen bietet unter anderem einen kostenlosen Check (<https://persomatch.de/pm>) der Karriereseite an.

Wenn das Vertrauen fehlt



Vermuten Arbeitgeber bei ihren Beschäftigten Missbrauch bei Krankmeldungen, der Arbeitszeiterfassung oder zu wenig Leistung im Homeoffice, führt das schnell zu einem erhöhten Kontrollbedürfnis. Eine unzulässige Mitarbeiterüberwachung kann allerdings empfindliche Konsequenzen haben.

Von Philipp Byers und Manuela Winkler

● Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser? Auch Arbeitgeber sind häufig mit dieser Gratwanderung konfrontiert. Im Arbeitsverhältnis steht die Arbeitsleistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem gegenseitigen Austauschverhältnis zur Zahlung der arbeitsvertraglich vereinbarten Vergütung durch den Arbeitgeber. Folglich haben Arbeitgeber ein erhebliches Interesse an einer ordnungsgemäßen Arbeitsleistung durch ihre Mitarbeitenden, die nicht durch beispielsweise Low Performance oder Pflichtverletzungen beeinträchtigt wird. Verschiedene Maßnahmen der Mitarbeiterüberwachung können Arbeitgeber dabei unterstützen, die Einhaltung der arbeitsvertraglichen Pflichten durch die Arbeitnehmer zu überprüfen. Ein grenzenloses Recht zur Kontrolle ihrer Beschäftigten besteht für die Unternehmen jedoch nicht.

Grundrechte, Datenschutz und Rechte des Betriebsrats setzen Grenzen

Jedes Unternehmen muss bei einer Mitarbeiterüberwachungsmaßnahme insbesondere die Grundrechte der Beschäftigten wahren. Kontrollen gegenüber den Arbeitnehmenden greifen stets in die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten ein, die durch das Grundgesetz geschützt sind. Mitarbeiterkontrollen müssen daher vor allem immer verhältnismäßig sein.

In aller Regel beinhalten Mitarbeiterüberwachungsmaßnahmen eine Verarbeitung von personenbezogenen Daten der Arbeitnehmenden. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen gut beraten, Mitarbeiterkontrollen vorab datenschutzrechtlich zu prüfen. Neben weiteren Anforderungen wie der ausreichenden

Sicherheit der Daten ist zu beachten, dass eine Verarbeitung personenbezogener Daten nur zulässig ist, wenn für die Datenverarbeitung eine gesetzliche Grundlage besteht. Rechtsgrundlagen für eine Datenverarbeitung finden sich unter anderem in der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

So ist eine Verarbeitung personenbezogener Daten beispielsweise rechtmäßig, wenn die Datenverarbeitung für die Erfüllung eines Vertrags erforderlich ist oder wenn die Datenverarbeitung nach Interessenabwägung zur Wahrung der berechtigten Interessen des Arbeitgebers erforderlich ist. Voraussetzungen wie die Erforderlichkeit der Datenverarbeitung oder die Notwendigkeit einer Interessenabwägung stellen dabei Ausprägungen des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes dar. Als eine weitere datenschutzrechtliche Anforderung ist wichtig, dass die Beschäftigten über die Kontrolle ordnungsgemäß nach Art. 13, 14 DSGVO informiert werden müssen. Dabei sollten Unternehmen auch konkret über das zugrunde liegende berechnete Interesse informieren, sofern die Datenverarbeitung auf Art. 6 Abs. 1 lit. f) DSGVO gestützt wird. Hierauf hat der EuGH in einer aktuellen Entscheidung vom 9.1.2025 (Az. C-394/23) erneut aufmerksam gemacht.

Sofern im Betrieb ein Betriebsrat existiert, müssen Unternehmen bei geplanten Kontrollmaßnahmen darüber hinaus die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beachten. Erfolgt die Überwachung unter Zuhilfenahme einer „technischen Einrichtung“, muss der Betriebsrat vor der Durchführung der Kontrollmaßnahme gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG beteiligt werden. Mittlerweile erfolgen die meisten Mitarbeiterüberwachungsmaßnahmen mithilfe digitaler Datenverarbeitung. In diesem Fall ist regelmäßig von einer solchen „technischen Einrichtung“ auszugehen. So werden beispielsweise schon die Microsoft Office-Programme von der Rechtsprechung als technische Einrichtungen im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG angesehen, die zur Überwachung von Mitarbeitenden geeignet sind. Daneben können noch weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats relevant werden. § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG eröffnet beispielsweise das Recht des Betriebsrats, bei der Ausgestaltung digitaler mobiler Arbeit mitzubestimmen. Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG ist auch bei Tor-, Taschen- oder Schrankkontrollen zu berücksichtigen.

Überwachungsmaßnahmen bei mobiler Arbeit

Ein praxisrelevanter Anwendungsbereich für Mitarbeiterüberwachungsmaßnahmen ist die mobile Arbeit. Bei mobiler Arbeit ist der persönliche Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sowie mit Kollegen erschwert. Bei einer Homeoffice-Tätigkeit besteht daher für den Arbeitgeber vor allem das Interesse an einer Kontrolle, ob die Mitarbeitenden ihre Arbeitsleistung auch tatsächlich und in den dafür vorgegebenen Zeiten erbringen. Wenn Unternehmen darüber hinaus feststellen, dass die Produktivität und Erreichbarkeit von Mitarbeitenden im Homeoffice nachlassen, entwickelt sich schnell das Bedürfnis, die Arbeitsleistung der Beschäftigten grundsätzlich zu überprüfen. Überwachungsmaßnahmen sind jedoch nur unter strengen Voraussetzungen rechtlich zulässig:

Eine anlasslose Dauerüberwachung, beispielsweise durch die Installation einer Keylogger-Software, werden Arbeitgeber nie rechtfertigen können. Der daraus resultierende erhebliche Eingriff in die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten wird als unverhältnismäßig angesehen. Jede Mitarbeiterkontrolle muss

aber im Einzelfall – neben weiteren Voraussetzungen – verhältnismäßig sein. Bei der Beurteilung der Verhältnismäßigkeit einer Mitarbeiterkontrolle wird zunächst geprüft, ob die Maßnahme geeignet ist, den damit verfolgten Zweck zu erreichen. Diese Voraussetzung ist meist noch erfüllt, da beispielsweise der eingriffsintensive Einsatz einer Keylogger-Software den verfolgten Zweck, nämlich die Kontrolle der Arbeitsleistung der Beschäftigten, erreichen kann. Darüber hinaus muss die Überwachungsmaßnahme jedoch erforderlich sein. „Erforderlichkeit“ meint in diesem Zusammenhang, dass es kein mildereres und gleich geeignetes Mittel geben darf, das den beabsichtigten Zweck ebenso erreicht. Schließlich muss sich die Überwachungsmaßnahme auch nach einer Interessenabwägung zwischen den Persönlichkeitsrechten des Arbeitnehmenden und den Interessen des Arbeitgebers als angemessen darstellen. Hieran scheitert eine anlasslose Dauerüberwachung in aller Regel, da die Informationsinteressen des Arbeitgebers an Verhalten und Leistung des Mitarbeitenden in mobiler Arbeit nicht dessen Persönlichkeitsrechte überwiegen.

Überwachungsmaßnahmen können dagegen in Betracht kommen, wenn konkrete Anhaltspunkte für eine Straftat oder eine erhebliche arbeitsvertragliche Pflichtverletzung wie ein Arbeitszeitbetrug vorliegen. Unternehmen sollten in diesen Fällen insbesondere prüfen, ob die Mitarbeiterkontrolle auf Grundlage von § 26 Abs. 1 Satz 2 BDSG oder Art. 6 Abs. 1 lit. f) DSGVO durchgeführt werden kann. Dabei ist unter anderem wichtig, dass ein hinreichender, zu dokumentierender Anfangsverdacht für die Straftat beziehungsweise Pflichtverletzung vorliegt. Allgemeine Mutmaßungen oder erhöhte Risiken reichen dabei nicht aus. Zudem müssen sich diese konkreten Anhaltspunkte auf einen räumlich und funktional abgrenzbaren Arbeitnehmerkreis beziehen. Stellt der Arbeitgeber bei einem im Homeoffice tätigen Mitarbeitenden einen Umsatzrückgang fest, so wird dieser Umstand allein kein hinreichender Anhaltspunkt für eine gezielte Kontrolle des Arbeitnehmenden sein.

Ist im Unternehmen die Privatnutzung des dienstlichen E-Mail-Accounts und des dienstlichen Internetzugangs verboten, ist der Arbeitgeber grundsätzlich berechtigt, die Einhaltung dieses Privatnutzungsverbots zu kontrollieren. Als Rechtsgrundlage hierfür kommt Art. 6 Abs. 1 lit. f) DSGVO in Betracht. Für die Verhältnismäßigkeit der Kontrolle darf diese jedoch nur in Form von Stichproben erfolgen und sollte auch inhaltlich auf das notwendige Maß begrenzt sein, unter anderem in Bezug auf Nutzungszeiten, Nutzungsdauer und Nutzungsart.

Kontrollmaßnahmen bei Verdacht einer vorgetäuschten Arbeitsunfähigkeit

In der Praxis fragen sich Unternehmen teilweise, ob sie bei hohem Krankenstand Kontrollbesuche bei den Beschäftigten unternehmen dürfen. Falls Mitarbeitende eine Arbeitsunfähigkeit vortäuschen, stellt dies eine äußerst schwerwiegende Pflichtverletzung dar. Ein Besuch in den privaten Räumlichkeiten der Beschäftigten zum Zwecke der Kontrolle des Verhaltens und des Vorliegens einer Arbeitsunfähigkeit greift allerdings massiv in die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden ein. Für Arbeitgeber besteht daher für eine derartige Überwachungsmaßnahme kein Zutrittsrecht und Arbeitnehmende müssen Vertretern des Arbeitgebers nicht den Zutritt in ihre privaten Räume erlauben.

In einem Fall, mit dem sich das Bundesarbeitsgericht im vergangenen Jahr auseinandergesetzt hat, kontrollierte der Arbeitgeber die Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeitenden nicht persönlich. Er beauftragte aber eine Detektei und ließ den Mitarbeitenden über mehrere Tage hinweg stichprobenartig beschatten. Die Detektei hielt die Aktivitäten des Arbeitnehmenden in einem Bericht fest und kommentierte unter anderem auch dessen körperliches Erscheinungsbild wie das Nachziehen eines Beins. Der Mitarbeitende hielt diese Observation für rechtswidrig und klagte ein Schmerzensgeld in Höhe von mindestens 25.000 Euro ein. Das BAG ging ebenfalls von einer Rechtswidrigkeit der Überwachungsmaßnahme aus und bestätigte, dass der Arbeitgeber eine immaterielle Entschädigung in Höhe von 1.500 Euro an den Mitarbeitenden zahlen müsse.

Zunächst bejahte das BAG einen DSGVO-Verstoß, da der Arbeitgeber im Rahmen der Beschattung durch die Detektive Gesundheitsdaten des Arbeitnehmenden ohne dessen Einwilligung verarbeitet hat. Bei der Dokumentation des sichtbaren Gesundheitszustands des Mitarbeitenden handelt es sich um Gesundheitsdaten im Sinne von Art. 9 Abs. 1 DSGVO. Diese Datenverarbeitung war nach Auffassung des BAG nicht erforderlich. Die fehlende Erforderlichkeit begründete das BAG damit, dass der Beweiswert der ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nicht erschüttert war. Insbesondere hat der Arbeitgeber vor der Durchführung dieser erheblich in die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeitenden eingreifenden Beschattungsmaßnahme keine Untersuchung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkasse in Erwägung gezogen, als vorrangiges, mildereres Mittel zur Überprüfung der Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit. Bei der Bemessung der Schadenshöhe war nach Ansicht des BAG zu berücksichtigen, dass dem Schadensersatzanspruch aus Art. 82 DSGVO zwar eine Ausgleichsfunktion für den erlittenen Schaden zukommt, jedoch keine Abschreckungs- oder Straffunktion.

Hürden für Kontrolle, aber Umdenken bei Rechtsprechung

Als Fazit können Unternehmen aus dieser Entscheidung ziehen, dass Kontrollmaßnahmen zur Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten möglich sind, aber hohen Hürden unterliegen. Das Vortäuschen einer Krankheit stellt eine schwerwiegende arbeitsvertragliche Pflichtverletzung dar und kann



MANUELA WINKLER ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Counsel bei Dentons in München.



DR. PHILIPP BYERS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Dentons in München.

Die Rechtsprechung erkennt mittlerweile einige Umstände an, die den Beweiswert einer AU-Bescheinigung erschüttern können.

strafrechtlich relevant sein. Gleichwohl müssen konkrete Anhaltspunkte hierfür vorliegen, um den Beweiswert einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung erschüttern zu können. Erst dann kommen weitere Kontrollmaßnahmen durch den Arbeitgeber in Betracht. Vor der Beauftragung von Detektiven sollten Unternehmen mildere Mittel, wie die Einschaltung des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen, einsetzen.

Grundsätzlich erkennt die Rechtsprechung mittlerweile einige Umstände an, die zur Erschütterung des Beweiswerts einer AU-Bescheinigung führen können, beispielsweise eine Arbeitsunfähigkeit für den genauen Zeitraum der restlichen Kündigungsfrist. Arbeitgeber sollten daher kritisch das Vorliegen solcher Umstände prüfen, um den Beweiswert einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung gegebenenfalls ohne weitere Kontrollmaßnahmen erschüttern zu können.

Weitere Mitarbeiterkontrollen im Arbeitsverhältnis

Unabhängig von den vorstehend genannten Beispielen bestehen in der Praxis noch zahlreiche weitere Möglichkeiten zur Überwachung von Mitarbeitenden.

So ist beispielsweise auch eine anlasslose Dauerüberwachung mittels GPS-Ortung, die die Erstellung eines detaillierten Bewegungsprofils der Mitarbeitenden ermöglicht, unverhältnismäßig und daher datenschutzrechtlich unzulässig. Eine dauerhafte und anlasslose Verarbeitung von Standort-, Bewegungs- und Zeitdaten der Beschäftigten ist weder zum Nachweis der geleisteten Tätigkeit noch zur Verhinderung von Diebstählen oder zur Koordination des Einsatzes erforderlich. Denkbar ist dagegen der Einsatz eines Ortungssystems zum Schutz der Mit-

arbeitenden und Betriebsmittel. Arbeitgeber sollten auf eine verhältnismäßige Ausgestaltung achten, beispielsweise durch zeitliche Begrenzung und die betroffenen Arbeitnehmenden vorab ordnungsgemäß informieren.

Eine sichtbare Videoüberwachung kann an einem Arbeitsplatz grundsätzlich unter bestimmten Voraussetzungen rechtmäßig eingesetzt werden. Unter anderem muss der Videoeinsatz verhältnismäßig ausgestaltet und ordnungsgemäß kenntlich gemacht sein. Ob und unter welchen Voraussetzungen der Einsatz heimlicher Videoüberwachung zulässig sein kann, ist dagegen nach wie vor höchst umstritten. Insbesondere die Informationspflichten der Art. 13, 14 DSGVO könnten dem entgegenstehen. Auch wenn sich gute Argumente für eine heimliche Videoüberwachung in engen Ausnahmefällen und als „letztes Aufklärungsmittel“ finden lassen, müssen die weiteren Entwicklungen zu dieser Frage beobachtet werden.

Rechtsfolgen unzulässiger Mitarbeiterüberwachung

Rechtswidrige Mitarbeiterkontrollmaßnahmen können empfindliche Konsequenzen nach sich ziehen. Unternehmen sollten eine geplante Überwachung daher im Vorfeld sorgfältig rechtlich prüfen.

Ergeben sich aus der Mitarbeiterüberwachung Erkenntnisse für einen Kündigungsgrund, wollen Arbeitgeber diese Informationen regelmäßig in einem etwaigen Kündigungsschutzprozess zur Verteidigung der Kündigung vorbringen. Informationen, die durch eine unzulässige Kontrollmaßnahme gewonnen wurden, können jedoch einem Sachvortrags- und Beweisverwertungsverbot unterliegen, sofern die Überwachung zu stark in die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten eingegriffen hat. Dies bedeutet, dass die Informationen in einem gerichtlichen Verfahren nicht zugunsten des Arbeitgebers verwertet werden könnten. Es folgt jedoch nicht aus jedem datenschutzrechtlichen Verstoß im Rahmen einer Mitarbeiterkontrolle automatisch ein gerichtliches Verwertungsverbot. Hier kommt es auf die Umstände des Einzelfalls an.

Wie sich aus der zuvor zitierten BAG-Entscheidung zeigt, haben als weitere Konsequenz einer unzulässigen Überwachungsmaßnahme die betroffenen Mitarbeitenden die Möglichkeit, auf Basis der DSGVO Schadensersatzansprüche geltend zu machen. Dies gilt insbesondere, sofern die Beschäftigten ohne rechtliche Grundlage überwacht wurden.

Ein Schadensersatzanspruch nach Art. 82 DSGVO setzt zunächst einen Verstoß gegen die DSGVO voraus. Zusätzlich muss der betroffene Mitarbeiter einen Schaden erlitten haben und es muss ein Kausalzusammenhang zwischen dem erlittenen Schaden und dem DSGVO-Verstoß bestehen. Bei rechtswidrigen Mitarbeiterkontrollen liegen diese Voraussetzungen häufig vor, da die Maßnahmen die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmenden erheblich verletzen und oft mit einem Kontrollverlust über ihre personenbezogenen Daten einhergehen.

Denkbare Rechtsfolge einer illegalen Überwachung der Arbeitnehmenden kann zudem beispielsweise eine Geldbuße sein. Eine solche kann gegen ein Unternehmen verhängt werden, dem eine rechtswidrige Mitarbeiterkontrolle nachgewiesen werden kann. Aufgrund der mit einer illegalen Überwachung einhergehenden Datenschutzverstöße können die Datenschutz-Aufsichtsbehörden Geldbußen bis hin zu 20 Millionen Euro bzw. vier Prozent des Konzernumsatzes verhängen. ■■■



Schluss mit dem Korruptionsverdacht

Die Vergütung freigestellter Betriebsräte hat in den vergangenen zwei Jahren für viel Aufregung gesorgt. Betriebsratsbezüge auf dem Niveau von Topmanagementgehältern hatten die Gerichte auf den Plan gerufen. Durften die Unternehmen ihre Betriebsräte so üppig entlohnen? Der Gesetzgeber hat auf Grundlage eines Vorschlags einer eigens dafür eingesetzten Kommission das Thema neu geregelt. Doch es bleiben weiterhin Fragen offen.

Von Tobias Grambow

● Ein strafrechtliches Urteil des Bundesgerichtshofs zu Beginn des Jahres 2023 sorgte in Personalabteilungen auch kleiner und mittelständischer Unternehmen für einige Verunsicherung. Angesichts einer möglichen Strafverfolgung überprüften zahlreiche Unternehmen die Vergütung ihrer – vor allem freigestellten – Betriebsratsmitglieder. Dabei wurden oft nur geringfügige Abweichungen im Vergleich zu anderen Arbeitnehmenden festgestellt, sowohl nach oben als auch nach unten.

Hintergrund

Um die Hintergründe dieser Verunsicherung zu verstehen, ist es wichtig, sich dem spezifischen Strafverfahren zu widmen,



das den Vorwurf gegen Personalverantwortliche eines renommierten Automobilherstellers betrifft. Dem Strafverfahren lag der Vorwurf zugrunde, dass Betriebsräten teilweise Bonuszahlungen auf Top-Management-Niveau gewährt wurden, obwohl diese ursprünglich als Montagearbeiter tätig waren. Dies könnte den Tatbestand der Untreue verwirklicht haben. Das Landgericht Braunschweig sprach die Angeklagten noch frei, da es an einem Vorsatz fehlte und sie einem Tatbestandsirrtum unterlegen waren. Sie hätten sich auf die Einschätzung interner und externer Berater verlassen dürfen, die das angewandte Vergütungssystem als rechtmäßig einstufen. Der BGH hält jedoch auch ein vorsätzliches Handeln der Angeklagten für

möglich und stellt fest, dass der objektive Tatbestand noch nicht ausreichend ermittelt sei. Das LG Braunschweig wird sich nun erneut mit der Sache befassen.

Darüber hinaus ist dies nicht das einzige Verfahren in dieser Angelegenheit. Während das bisherige Verfahren gegen die Personalverantwortlichen des Unternehmens gerichtet war, hat das Landgericht Braunschweig nun offenbar auch die Anklage der Staatsanwaltschaft gegen den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zugelassen, der als möglicher Nutznießer eines überhöhten Entgelts gilt.

Das Problem

Diese rechtlichen Entwicklungen werfen eine Reihe von Fragen auf, insbesondere im Hinblick auf die gesetzliche Regelung der Vergütung von Betriebsratsmitgliedern. Dass die Bevorzugung von Betriebsräten nicht zulässig ist, ergibt sich aus § 78 BetrVG, während die Strafbarkeit in § 119 BetrVG geregelt ist. Das ist also nicht überraschend. Auch die Frage einer Verantwortlichkeit erscheint vor dem Hintergrund der diskutierten Bonushöhe nicht abwegig.

Die Unruhe in der Praxis, insbesondere auch in kleineren Unternehmen, rührt daher, dass der BGH offenbar eine engere Sichtweise hat als das BAG. Letzteres hatte in Ermangelung konkreter gesetzlicher Regelungen eigene Maßstäbe entwickelt. Obwohl der BGH sich ausdrücklich auf die Rechtsprechung des BAG stützt, werden nicht alle Aspekte davon berücksichtigt.

Zudem dürfen Betriebsratsmitglieder nicht benachteiligt werden. Die Diskussion um die korrekte Vergütung gerade freigestellter Betriebsratsmitglieder ging daher auch in die andere Richtung, nämlich, ob möglicherweise die Vergütung zwischenzeitlich zu erhöhen ist. Ist eine Vergütung zu hoch, ist sie in diesem Umfang nichtig, und es bedarf keiner Änderungskündigung zur Korrektur. Vielmehr ist die korrekte Vergütung zu gewähren und der Arbeitgeber muss die Zahlungen im Hinblick auf den unzulässigen Teil einstellen.

Die Praxis hat gezeigt, dass es schwierig ist, rechtssicher zu bestimmen, ob ein freigestelltes Betriebsratsmitglied angemessen vergütet wird oder ob es im Vergleich zu anderen Arbeitnehmenden benachteiligt oder bevorzugt wird. Dabei handelt es

sich meist nicht um so hohe Beträge, wie sie in dem Verfahren vor dem BGH gezahlt wurden, sondern eher um überschaubare Summen. Dennoch muss die Vergütung von Betriebsratsmitgliedern auch bei geringeren Beträgen gesetzeskonform sein.

Bundesgerichtshof versus Bundesarbeitsgericht

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sah bisher nur wenig konkrete Regelungen zur Bemessung der rechtskonformen Vergütung von Mitgliedern des Betriebsrats vor. Das Amt des Betriebsrats wird ehrenamtlich ausgeübt, sodass für die Erledigung der Betriebsratsarbeit keine Vergütung gezahlt wird. Grundsätzlich muss jedoch gemäß § 37 Abs. 4 Satz 1 BetrVG die Vergütung der Betriebsratsmitglieder der Vergütung vergleichbarer Arbeitnehmender bei betriebsüblicher beruflicher Entwicklung entsprechen. Eine betriebsübliche Entwicklung wird nach der Rechtsprechung des BAG dann angenommen, wenn die Mehrheit der vergleichbaren Arbeitnehmenden einen ähnlichen Aufstieg erreicht hat (BAG, Urteil vom 21.2.2018, Az. 7 AZR 496/16). Um dies beurteilen zu können, muss eine geeignete Vergleichsgruppe gebildet werden. Hierbei sind Arbeitnehmende heranzuziehen, die zum Zeitpunkt der Amtsübernahme (nicht der Freistellung) des Betriebsratsmitglieds ähnliche Tätigkeiten ausübten und dafür fachlich sowie persönlich gleich qualifiziert waren. Eine vollständig identische Tätigkeit ist nicht erforderlich; es genügt, wenn die qualifizierte Tätigkeit „im Wesentlichen“ gleich ist. Die Vergleichsgruppe kann im Falle einer späteren Beförderung jedoch auch anders gebildet werden (BAG, Urteil vom 23.11.2022, Az. 7 AZR 122/22). Ist die Vergleichsgruppe sehr klein und lässt sich deshalb nicht feststellen, dass die Gehälter der Mehrheit der vergleichbaren Arbeitnehmenden im gleichen Umfang erhöht wurden, kann es zulässig sein, den Durchschnitt der Gehaltserhöhungen innerhalb der Vergleichsgruppe zur Ermittlung der angemessenen Vergütung heranzuziehen, um eine unzulässige Begünstigung oder Benachteiligung des Betriebsratsmitglieds zu vermeiden. Nach der Rechtsprechung ist es den Betriebsparteien zudem gestattet, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben spezifische Betriebsvereinbarungen zur Ermittlung vergleichbarer Arbeitnehmenden abzuschließen (BAG, Urteil vom 18.1.2017, Az. 7 AZR 205/15).

Damit ist jedoch lediglich eine Mindestvergütung sichergestellt. Ein Betriebsratsmitglied kann durchaus einen höheren Entgeltanspruch haben, da Betriebsräte nicht nur nicht begünstigt, sondern auch nicht benachteiligt werden dürfen. Selbst bei Gewährung der Mindestvergütung kann daher eine Benachteiligung vorliegen. Über § 78 Satz 2 BetrVG kann sich ein höherer Vergütungsanspruch ergeben, wenn die Zahlung einer geringeren Vergütung eine Benachteiligung aufgrund der Betriebsrats Tätigkeit darstellt (BAG, Urteil vom 23.11.2022, Az. 7 AZR 122/22). Ein Anspruch auf eine höhere Vergütung kann sich ergeben, wenn der Arbeitgeber die Beförderung eines Betriebsratsmitglieds auf eine höher dotierte, ausgeschriebene Stelle aufgrund seiner Betriebsrats Tätigkeit ablehnt. In diesem Fall trägt das Betriebsratsmitglied die Beweislast und muss somit im Rechtsstreit darlegen und beweisen, dass ihm ohne das Betriebsratsamt die höherwertige Tätigkeit tatsächlich übertragen worden wäre (BAG, Urteil vom 20.1.2021, Az. 7 AZR 52/20). Hat das Betriebsratsmitglied mit der Geschäftsleitung „auf Augenhöhe verhandelt“, rechtfertigt dies allein keine Vergütungserhöhung. Auch während der Betriebsrats Tätigkeit erworbene besondere Kenntnisse und Fähigkeiten bleiben außer Berücksichtigung, soweit sie nicht im Zusammenhang mit der bisherigen Arbeitstätigkeit stehen.

Dieser zweite Aspekt der hypothetischen Entwicklung des freigestellten Betriebsrats als Rechtfertigung scheint in der Rechtsanwendung des BGH nicht ausreichend berücksichtigt worden zu sein. Die Urteilsgründe des BGH-Urteils deuten darauf hin, dass das Gericht sich ausschließlich auf die Vergütung basierend auf der Bildung von Vergleichsgruppen stützt, und dabei lediglich § 37 Abs. 4 BetrVG heranzieht.

Eingreifen des Gesetzgebers

Der Gesetzgeber hat sich daher entschieden, die bestehenden Regelungen zur Betriebsratsvergütung im BetrVG zu erweitern. Dabei hat er im Wesentlichen die zuvor dargestellte Rechtsprechung des BAG ins BetrVG integriert.

Einerseits umfasst dies eine Ergänzung von § 37 Abs. 4 BetrVG um drei konkretisierende Sätze: „Zur Bestimmung der vergleichbaren Arbeitnehmenden nach

Der Vorteil einer Betriebsvereinbarung liegt in der eingeschränkten gerichtlichen Überprüfbarkeit.

Satz 1 ist auf den Zeitpunkt der Übernahme des Betriebsratsamts abzustellen, soweit nicht ein sachlicher Grund für eine spätere Neubestimmung vorliegt. Arbeitgeber und Betriebsrat können in einer Betriebsvereinbarung ein Verfahren zur Festlegung vergleichbarer Arbeitnehmenden regeln. Die Konkretisierung der Vergleichbarkeit in einer solchen Betriebsvereinbarung kann nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden; Gleiches gilt für die Festlegung der Vergleichspersonen, soweit sie einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erfolgt und in Textform dokumentiert ist.“

Andererseits hat der Gesetzgeber § 78 BetrVG um einen weiteren Satz ergänzt: „Eine Begünstigung oder Benachteiligung liegt im Hinblick auf das gezahlte Arbeitsentgelt nicht vor, wenn das Mitglied einer in Satz 1 genannten Vertretung in seiner Person, die für die Gewährung des Arbeitsentgelts erforderlichen betrieblichen Anforderungen und Kriterien erfüllt und die Festlegung nicht ermessensfehlerhaft erfolgt.“ Damit hat der Gesetzgeber insbesondere folgende, für die Praxis relevanten Aspekte der Betriebsratsvergütung geregelt.

Arbeitsvertrag als Grundlage

Grundlage für den Vergütungsanspruch des Betriebsrats bleibt sein Arbeitsvertrag. Das (freigestellte) Betriebsratsmitglied nimmt jedoch an der typischen Vergütungsentwicklung seiner Kollegen teil, wobei die Grundlage die Entwicklung innerhalb einer Vergleichsgruppe ist. Ausdrücklich festgeschrieben wurde die Möglichkeit einer Neufestlegung der Vergleichsgruppe. Es ist somit zulässig, eine neue Vergleichsgruppe bei einer Beförderung zu bilden. Lehnt das Betriebsratsmitglied jedoch ein Beförderungangebot des Arbeitgebers unter Hinweis auf seine fortdauernde Betriebsrats Tätigkeit ab, soll es gemäß der Gesetzesbegründung in seiner bisherigen Vergleichsgruppe verbleiben, da sich keine Änderung der Tätigkeit ergibt. Eine solche Ablehnung wird zudem nicht ohne Weiteres als betriebsratsbedingt betrachtet.

Möglichkeit konkretisierender Betriebsvereinbarungen

Die Gesetzesänderung greift auch die Möglichkeit konkretisierender Betriebsvereinbarungen zur Bildung von Vergleichsgrup-

pen auf. Damit soll den Betriebsparteien ein Anreiz gegeben werden, die Vergleichbarkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Voraus transparent festzulegen. Der Vorteil einer solchen Betriebsvereinbarung liegt in der eingeschränkten gerichtlichen Überprüfbarkeit, die lediglich auf grobe Fehlerhaftigkeit beschränkt ist. Auch in kleineren Unterneh-



TOBIAS GRAMBOW ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Buse Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB in Berlin und Stuttgart. Er leitet die Practice Group Compliance & ESG und ist Mitglied der Practice Group Arbeitsrecht.

men ist es sinnvoll, mit dem Betriebsrat über solche Betriebsvereinbarungen zu sprechen. Sie sind jedoch nicht über eine Einigungsstelle erzwingbar. Auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung können Unternehmen und Betriebsrat zudem konkrete Vergleichspersonen festlegen. Ohne eine solche Betriebsvereinbarung zum Verfahren der Vergleichsgruppenbildung ist dies – trotz des mehrdeutigen Wortlauts der gesetzlichen Regelung – rechtssicher nicht möglich.

Fiktiver Beförderungsanspruch

Der Gesetzgeber hat sich aber nicht darauf beschränkt, klarere Regelungen zur Verhinderung überhöhter Vergütungen aufzustellen. Er hat auch den fiktiven Beförderungsanspruch aufgegriffen, um eine Benachteiligung des freigestellten Betriebsratsmitglieds zu vermeiden. Gleichzeitig soll der Arbeitgeber dadurch mehr Sicherheit gewinnen, nicht unbeabsichtigt eine Begünstigung herbeizuführen. Der fiktive Beförderungsanspruch bezieht sich auf die Besetzung einer konkreten Stelle.

Eine Begünstigung soll nicht vorliegen, wenn der Arbeitgeber dem freigestellten Betriebsratsmitglied die Vergütung einer höher dotierten Stelle gewährt, sofern das Betriebsratsmitglied die Qualifikationsanforderungen dieser Stelle erfüllt und kein anderer Bewerber aus sachlichen Gründen vorzugswürdig ist. Der ergänzte Satz stellt klar, dass die Arbeitsvertragsparteien eine Vergütung vereinbaren können, die mit der Übertragung einer höherwertigen Position einhergeht, wenn das Betriebsratsmitglied hierfür qualifiziert ist.

Fazit: Unklarheiten bleiben

Trotz der Gesetzesänderungen bleiben einige Unklarheiten bestehen. Insbesondere die Bildung der Vergleichsgruppe stellt für kleinere und mittelständische Unternehmen in der betrieblichen Praxis eine Herausforderung dar, da oft eine ausreichende Anzahl an Vergleichspersonen fehlt. In diesem Zusammenhang sind konkretisierende Betriebsvereinbarungen sinnvoll, deren Abschluss nun ausdrücklich gesetzlich erlaubt ist. ■

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

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

VERLAG

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

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

ABONNEMENTPREISE

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

DRUCK

L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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



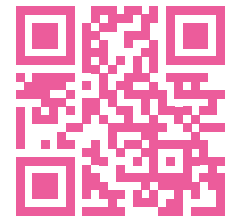
NACHDRUCK

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



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

AUF 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

Keine E-Mail-Adressen für die Gewerkschaft

Arbeitgeber sind nicht verpflichtet, der tarifzuständigen Gewerkschaft berufliche E-Mail-Adressen von Beschäftigten für die Mitgliederwerbung mitzuteilen. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.



Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 28. Januar 2025, Az. 1 AZR 33/24

● Vor dem Eingang Flyer verteilen? Informationen am Schwarzen Brett aushängen? Das war früher der übliche Weg für Gewerkschaften, um zu informieren und mögliche Mitglieder zu akquirieren. Heute wünschen sich Gewerkschaften digitale Zugangsrechte. Nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass die meiste Kommunikation in Unternehmen heute digital abläuft und viele Mitarbeitende ihrer Tätigkeit im Homeoffice nachgehen und gar nicht immer vor Ort sind. Im Koalitionsvertrag der ehemaligen Regierung wie auch im Referentenentwurf eines Tarifreuegesetzes war bereits ein zeitgemäßes Recht für Gewerkschaften auf digitalen Zugang in die Betriebe vorgesehen. Daraus ist bekanntermaßen nichts geworden. Zur in Art. 9 Abs. 3 GG geschützten Betätigung einer Gewerkschaft gehört auch die Mitgliederwerbung. Nach der Rechtsprechung dürfen Gewerkschaften daher Beschäftigten, deren dienstliche E-Mail-Adressen sie kennen, auch schreiben, um zu werben

und zu informieren. Im vorliegenden Fall hatte das BAG nun zu entscheiden, inwieweit Arbeitgeber dabei die digitalen Werbemaßnahmen von Gewerkschaften unterstützen müssen.

Der Fall: Gewerkschaft verlangt E-Mail-Adressen für Mitgliederwerbung

Im konkreten Fall stritt die zuständige Gewerkschaft mit dem Arbeitgeber, einem Sportartikelhersteller darüber, im Betrieb digital Werbung betreiben zu dürfen. Im Betrieb sind etwa 5.400 Beschäftigte tätig, die meisten von ihnen haben eine namensbezogene unter der Domain des Arbeitgebers generierte E-Mail-Adresse. Die betriebsinterne Kommunikation findet zum größten Teil digital statt: unter anderem über E-Mail, die von Microsoft 365 entwickelte Anwendung Viva Engage und das konzernweite Intranet.

Die zuständige Gewerkschaft war der Ansicht, der Arbeitgeber müsse ihr einen „Zugang“ zu diesen Kommunikationssystemen für die Mitgliederwerbung einräumen. Sie forderte den Arbeitgeber auf, ihr sämtliche betrieblichen E-Mail-Adressen der Arbeitnehmenden zu übermitteln. Die Gewerkschaft habe zumindest einen Anspruch, Beschäftigten bis zu 104 E-Mails im Jahr mit einer Größe von bis zu 5 MB zu übersenden. Sie verlangte zudem einen Zugang als „internal user“ zum konzernweiten Netzwerk bei Viva Engage, um eine bestimmte Anzahl werbender Beiträge einstellen zu können. Außerdem müsse der Arbeitgeber auf der Startseite seines Intranets eine Verlinkung mit einer Webseite der Gewerkschaft vornehmen.

BAG: Kein Anspruch auf Übermittlung der E-Mail-Adressen

Die Vorinstanzen haben die Klage abgewiesen. Auch vor dem Bundesarbeitsgericht hatte die Gewerkschaft mit ihrem Begehren keinen Erfolg. Das oberste Arbeitsgericht wies darauf hin, dass der Gesetzgeber in Bezug auf ein digitales Zugangsrecht der Gewerkschaften bisher nicht tätig geworden ist. Insofern habe das Gericht eine Abwägung der unterschiedlichen Positionen vornehmen müssen, welche vorliegend zuungunsten der Gewerkschaft ausfiel.

Das BAG stellte zugunsten der Gewerkschaft zunächst fest, dass diese aufgrund der in Art. 9 Abs. 3 GG geschützten koalitionsmäßigen Betätigungsfreiheit grundsätzlich das Recht habe, betriebliche E-Mail-Adressen für die Werbung von Mitgliedern zu nutzen. Einen Anspruch auf Herausgabe der E-Mail-Adressen von Beschäftigten durch den Arbeitgeber verneinte das BAG jedoch. Bei der Ausgestaltung der Koalitionsbetätigungsfreiheit müssten auch die Grundrechte des Arbeitgebers aus Art. 14 und Art. 12 Abs. 1 GG sowie die Grundrechte der Arbeitnehmenden aus Art. 2 Abs. 1 i. V. m. Art. 1 Abs. 1 GG bzw. Art. 8 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union in den Blick genommen werden. Alle betroffenen Positionen seien im Wege der praktischen Konkordanz so in Ausgleich zu bringen, dass sie trotz ihres Gegensatzes für alle Beteiligten möglichst weitgehend wirksam werden. Ein isoliertes Begehren wie die bloße Übermittlung der betrieblichen E-Mail-Adressen ermögliche keine die kollidierenden Verfassungswerte ausgleichende Ausgestaltung der Koalitionsbetätigungsfreiheit, stellte das BAG fest. Daher war der hierauf gerichtete Klageantrag der Gewerkschaft erfolglos.

Schutz von Mitarbeitenden

Hilfsweise hatte die Gewerkschaft auch auf Mitteilung der betrieblichen E-Mail-Adressen und Duldung ihrer Verwendung in bestimmtem Umfang geklagt. Auch diesen Klageantrag lehnte das BAG ab. Das Erfurter Gericht fand, dass die Belastungen, die für den Arbeitgeber mit dem Leistungs- und Duldungsverlangen einhergehen, ihn erheblich in seiner verfassungsrechtlich garantierten wirtschaftlichen Betätigungsfreiheit einschränken. Der Gewerkschaft bleibe immer noch die Möglichkeit, so der Hinweis des Gerichts, das E-Mail-System des Arbeitgebers zu Werbe- oder Informationsmaßnahmen zu nutzen. Sie könne beispielsweise die Beschäftigten vor Ort im Betrieb nach ihrer dienstlichen E-Mail-Adresse fragen. Gerade auch im Hinblick auf die geschützten Grundrechte der Arbeitnehmenden, stelle dies den schonendsten Ausgleich dar, machte das Gericht deutlich.

WEITERE WICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN

Kein Anspruch auf Gehaltsabrechnung in Papier

Arbeitgeber dürfen Gehaltsabrechnungen als elektronisches Dokument in einem passwortgeschützten digitalen Mitarbeiterpostfach einstellen. Eine Arbeitnehmerin, die ihre Gehaltsabrechnung in Papierform erhalten wollte, hatte vor dem BAG (Urteil vom 28.1.2025, Az. 9 AZR 48/24) keinen Erfolg.

Enge Auslegung des Konzernprivilegs

In Konzernen ist es üblich, Mitarbeitende auch für eine längere Zeit in einem anderen Tochterunternehmen einzusetzen. Das Konzernprivileg muss allerdings eng ausgelegt werden, entschied das BAG (Urteil vom 2.11.2024, Az. 9 AZR 13/24).

Mindeststandards in Betriebsvereinbarungen

Betriebsvereinbarungen, in denen Fragen zur Verarbeitung von Mitarbeiterdaten geregelt werden, müssen stets den Vorgaben der europäischen DSGVO entsprechen. Mit seinem Urteil vom 19.12.2024 gibt der EuGH damit strengere Anforderungen bei der Gestaltung vor.

Ohne Erfolg blieb ebenfalls der Klageantrag auf eine Nutzung des konzernweiten Netzwerks bei Viva Engage. Hier entschied das BAG, dass die damit verbundenen Beeinträchtigungen des Arbeitgebers das durch Art. 9 Abs. 3 GG geschützte Interesse der Gewerkschaft an der Durchführung solcher Werbemaßnahmen übersteige.

Eine Verlinkung im Intranet des Arbeitgebers auf ihre Webseite konnte die Gewerkschaft auch nicht umsetzen. Mangels einer planwidrigen Regelungslücke im Betriebsverfassungsgesetz könne die Gewerkschaft sich jedenfalls nicht auf eine analoge Anwendung von § 9 Abs. 3 Satz 2 BPersVG stützen. Das BAG ließ offen, ob sich ein solcher Anspruch grundsätzlich aus Art. 9 Abs. 3 GG ergeben kann.

Grenzen digitaler Zugangsrechte

Das BAG hat in seinem Urteil dem digitalen Zugangsrecht von Gewerkschaften Grenzen gesetzt. Zwar haben diese das Recht, potenzielle Mitglieder zu erreichen und zu informieren. In der Abwägung mit den Rechten von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden reicht der Anspruch der Gewerkschaften jedoch nicht so weit, dass sie die Herausgabe unbekannter dienstlicher E-Mail-Adressen der Belegschaft verlangen können, ebenso wenig wie einen Zugang zum Intranet oder eine Verlinkung auf die Gewerkschafts-Homepage. Das geben die derzeitigen gesetzlichen Regelungen nicht her, hat das BAG in seinem Urteil deutlich gemacht. ■■■

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

Auf einen Kaffee mit ...



Kathrin Zenth

Kathrin Zenth ist seit November 2022 Head of HR bei SOS Kinderdorf Deutschland. In der Geschäftsstelle in München arbeiten etwa 400 Mitarbeitende, davon 85 im Personalbereich. Deutschlandweit sind mehr als 5.000 Mitarbeitende und 1.300 Ehrenamtliche beschäftigt.

Sie waren sieben Jahre Führungskraft bei Coca-Cola. War der Schritt zu SOS Kinderdorf ein Kulturschock?

Ich würde es nicht als Kulturschock bezeichnen, da auch SOS wirtschaftlich handeln muss. Hier arbeiten die Menschen aber empathischer und legen mehr Wert auf soziale Nachhaltigkeit. Und das oberste Organisationsziel nützt dem Gemeinwohl: etwas für benachteiligte Kinder und Familien in Not tun. Das ist auch meine Motivation.

Vertrauenswürdig zu sein, ist für spendenfinanzierte Organisationen essenziell. Wie kann HR dies sicherstellen?

Um Effizienz zu gewährleisten, treffen wir Entscheidungen datenbasiert und machen einen freiwilligen Jahresabschluss - mit all den verschärften Vorgaben zu Rechnungs- und Berichtspflichten. Den verantwortungsvollen Einsatz bestätigt uns zudem das Spendensiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen.

Was tun Sie, damit Ihre Mitarbeitenden psychisch gesund bleiben - insbesondere, wenn sie mit schwierigen und belastenden Situationen konfrontiert sind?

Wir haben ein verpflichtendes Supervisionskonzept aufgestellt. Das bedeutet, dass sich unsere pädagogischen Fachkräfte regelmäßig mit externen Supervisorinnen und Supervisoren austauschen, um die Qualität der Arbeit zu sichern. Daneben haben wir einen Fachdienst, an den sich unsere Mitarbeitenden wenden können, um schnell zu einer Lösung zu gelangen - etwa, wenn die Situation in einer Wohngruppe angespannt ist. Zudem verfügen wir über eine eigene Personalentwicklung mit einem Seminarhaus, das Formate zur Selbstfürsorge, Achtsamkeit, mentalen Gesundheit und zu gesundem Führen bietet. Außerdem setzen wir auf gutes Onboarding und unterstützen neue Mitarbeitende bei Bedarf in Peergroups.

Wie stellen Sie sicher, dass Ehrenamtliche gut in die Organisation eingebunden sind und deren Beiträge angemessen wertgeschätzt werden?

Tatsächlich haben wir sehr viele Ehrenamtliche. An einigen Standorten stellen wir extra Mitarbeitende ab, um diese fachlich zu unterstützen, auf deren Bedürfnisse einzugehen und deren Einsatz zu koordinieren. Die Ehrenamtlichen sind auch bei allen Festivitäten dabei. Dass sie dazugehören wie alle anderen auch, ist Haltungssache.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit, um von der Arbeit abzuschalten?

Ich wohne in München, die Berge sind meine große Leidenschaft - das lässt sich auch gut mit der Familie verbinden. ■

So mag ich den Kaffee:

-  Espresso
-  schwarz und stark
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit Pflanzenmilch
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  am liebsten Tee



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

HAUFE

Manche nennen es next level

Wir nennen es Intelligenz, die bewegt.

Denn mit Wissen und Lösungen von Haufe denken Sie nicht nur weiter, sondern gestalten Ihren Arbeitsalltag zukunftsorientiert.

Haufe. Intelligenz, die bewegt.

haufe.de/next-level

