

Führung
Wie Sie das Engagement der
Mitarbeitenden erhöhen

Personalabbau
Wie Sie mit Outplacement-Angeboten
die Arbeitgebermarke schützen

Diskriminierung
Welche Formulierungen Sie in
Stellenanzeigen vermeiden sollten

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Zurück im Büro
Neue Regeln für die Präsenzarbeit



06/2024

personalmagazin.de 20,00 €

PUMA HR macht große Schritte nach vorn mit Workday.

Dietmar Knoess

Vice President
People & Organization,
PUMA



Gemeinsam mit Workday treibt PUMA seine Weiterentwicklung der globalen HR-Prozesse erfolgreich voran. So konnte PUMA seine Wettbewerbsfähigkeit steigern und profitiert jetzt von einem einheitlichen Personalmanagement-System, mit dem sich der gesamte Mitarbeiterlebenszyklus der über 20.000 Mitarbeitenden – vom Onboarding bis zur Karriereentwicklung – reibungslos steuern lässt. Mehr dazu: workday.de/HRglobal

Workday. Die Finance- und HR-Plattform.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

Ende April präsentierte die Wochenzeitung „Die Zeit“ zwölf Geschichten über Menschen im Homeoffice, die ihre Arbeitszeit in großem Umfang für private Zwecke missbrauchen. Eine Personalleiterin absolviert „nebenher“ ein Studium, ein IT-Berater mäht den Rasen und eine Agenturmitarbeiterin schaut sich TV-Talkshows während der Arbeitszeit an. Alle Befürchtungen von Führungskräften, die der Mobilarbeit skeptisch gegenüberstehen, werden in dieser Geschichte bestätigt. Darf man das so im Unternehmen überhaupt ansprechen?

Es ist auf jeden Fall heikel. Wenn Führungskräfte so etwas thematisieren, droht ihnen ein Shitstorm. Manche haben die Erfahrung bereits gemacht; sie wurden in die Ecke der Ewiggestrigen gestellt, denen das Vertrauen in die Belegschaft fehlt und die das Homeoffice abschaffen wollen. Doch andererseits gilt auch: Wer eine Vertrauenskultur bewahren will, muss den Missbrauch aufdecken und bekämpfen. Fingerspitzengefühl ist dazu ebenso erforderlich wie der Hinweis, dass Arbeitszeitbetrug auch im Büro stattfindet. Das wird häufig übersehen.

In vielen Unternehmen hat sich eine hybride Arbeitsorganisation etabliert. Über alle Tätigkeiten hinweg wird zu etwa 25 Prozent mobil gearbeitet, während der Pandemie waren es sogar zeitweise 40 Prozent. Florian Kunze, einer der führenden Forscher zum Thema, beobachtet eine schwache Tendenz zurück ins Büro (siehe Seiten 22ff). Die Vor- und Nachteile von Präsenz- und Mobilarbeit sind inzwischen gut erforscht, und es liegen auch vielfältige Erfahrungen vor, wie eine hybride Arbeitsorganisation gelingen kann. Wichtig ist es, eine Struktur für Mobil- und Präsenzarbeit zu schaffen, die eine gute Zusammenarbeit fördert und Transparenz für alle Beteiligten schafft. Damit lässt sich auch der Arbeitszeitbetrug verhindern, der in den genannten Einzelfällen durch fehlende Strukturen und Führungsversagen ermöglicht wurde.

Ich hoffe, Sie finden in unserer Titelstrecke „Zurück im Büro“ die eine oder andere Anregung, um ihre hybride Arbeitskultur zu verbessern.

Herzlichst Ihr

Reiner Straub
Herausgeber

„Die Präsenz im Büro schafft eine bessere soziale Einbindung und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen.“



Community

6 *Rückschau*

Zukunft Personal Nord

Volles Haus in den Hamburger Messehallen

8 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

9 *Terminkalender*

HR-Messen und Fachkongresse

12 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines Compensation & Benefits Expert

14 *Interview*

„Wir haben einen Nerv getroffen“

Kai Anderson über den Erfolg seines Buches „Work Different“

16 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: Integration in den Arbeitsmarkt



„Coole Typen gesucht“? Vor solchen Formulierungen in der Stellenausschreibung sollten sich Arbeitgeber hüten.



Der Hype ums Homeoffice hat sich gelegt, viele Unternehmen holen ihre Mitarbeitenden ins Büro zurück. Damit die neue hybride Arbeitswelt funktioniert, muss sich Führung verändern – und das Büro neu definiert werden. Wie, zeigt unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

20 *Bestandsaufnahme*

Präsenzarbeit muss besser werden

Unternehmen setzen wieder aufs Büro und hoffen auf mehr Leistung und Identifikation von der Belegschaft. Doch die bloße Rückkehr zum Alten wird nicht funktionieren. Denn auch die Arbeit im Büro hat sich grundlegend verändert

24 *Interview*

„Führungskräfte sollten nicht alles machen, was Mitarbeitende zufriedenstellt“

Weshalb hybrides Arbeiten neu strukturiert werden muss, erläutert Florian Kunze, Professor für Organizational Behavior an der Universität Konstanz

28 *Konzepte für Präsenzarbeit*

Der Weg muss sich lohnen

Neue Nutzungskonzepte sowie eine veränderte Führungs- und Organisationskultur: Wie sich das Büro wandeln muss

32 *Stimmungsbild*

Was motiviert dich, ins Büro zu kommen?

LinkedIn-Follower des Personalmagazins geben Auskunft

34 *Teambindung*

Das „Wir“ in der digitalen Arbeitswelt

Jedes Unternehmen muss sein eigenes, kontextabhängiges Konzept für organisationale Identität und Teambindung im Hybrid Working finden. Leitlinien für die größten Herausforderungen in der Praxis

Strategie & Führung

38 *Datenanalyse*

Mehr Krisensicherheit durch höheres Engagement

Wie Führungskräfte Engagement, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden aufrechterhalten können

42 *Arbeitsrecht*

Wenn Mitarbeitende einfach nicht performen

Welche Handlungsoptionen Arbeitgeber im Umgang mit Schlechtleistern haben

HR-Management

48 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

54 *Employee Experience*

Zwischen den Stühlen

Employee-Experience-Manager tun sich schwer, strategisch vorzugehen und geeignete Roadmaps aufzustellen. Gelingt ihnen das in der aktuellen Konstellation nicht, könnte das Schlagwort bald verbrannt sein.

58 *Personalabbau*

Neu geerdet zum neuen Job

Mit Outplacement-Angeboten die Arbeitgebermarke schützen

62 *Interview*

„Wichtig ist die gute Geschichte dahinter“

Welche Rolle Mobilitätsbenefits in der Gesamtvergütungsstrategie der Lufthansa spielen, erläutern zwei „Compensation & Benefits“-Verantwortliche des Konzerns

66 *Nebenleistungen*

Freiheit, Vertrauen, Vergütung

Was Benefits bei den Beschäftigten bewirken

70 *Workforce Management*

Die Mitarbeiterbindung und -motivation steigern

Wie Sie die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Unternehmen synchronisieren

72 *AGG*

„Coole Typen gesucht“

Welche Formulierungen Sie in Stellenanzeigen vermeiden sollten

80 *Recht*

Digital statt Papier

Arbeitgeber müssen dem Betriebsrat Bewerbungsunterlagen nicht mehr zwingend in Papierform vorlegen. Die digitale Einsicht in das Bewerbermanagement-Tool reicht aus

82 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Manuela Garbrecht, Kultur- und Feelgoodmanagerin im HR-Bereich der St. Gereon Seniorendienste

Standards

3 Editorial / 81 Impressum /
78 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin MBA“ bei.

B | C
BRANDCONSULT



**Wir machen
betriebliche
Altersvorsorge
kinderleicht und
verständlich.**

Wie wir das machen?
Das erklären wir Ihnen gerne
persönlich in einem kostenlosen
Erstgespräch.

Zukunft Personal Nord



VOLLES HAUS IN DEN HAMBURGER MESSEHALLEN

Nach dem Auftakt in Stuttgart hat die Zukunft Personal ihre Messereihe in Hamburg fortgesetzt. Dort konnte die Besucherzahl sogar übertroffen werden: 6.712 Besucher und Besucherinnen füllten die Messehallen – laut den Veranstaltern ein Wachstum von 26 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. 250 Aussteller, Sponsoren und Partner waren vor Ort. Auffallend große Stände kamen aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Thema BGM war auch bei den Keynotes vertreten. Daneben durchzog die Debatte um den Einsatz Künstlicher Intelligenz, sowohl in der HR-Arbeit selbst als auch in der Führungsarbeit, die Vorträge.



Beim Podium von „neues lernen“ zum Coachingboom diskutierten Lars-Peter Linke, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Deutschen Verbands für Coaching und Training und Katrin Höftmann (Mitte), Global Head of Talent and Performance Management Tui.

Dürfen wir Ihnen das **WIR** anbieten!



TPC

Ich bin Astrid Sachse – Expertin für Firmenkunden bei TPC. Als eine von 310 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern mache ich Ihr Unternehmen sicher und attraktiv. Dabei greife ich auf das Expertenteam der **MLP Gruppe** zurück. Das ist unser **WIR**-Prinzip.

RVM GRUPPE

Joachim Roth
erstellt Brandschutzgutachten
und Wertermittlungen



:pxtra

Mark Bosold
stellt die digitale
Benefit-Plattform bereit



MLP

Kjär-Ivo Czernek
berät die Belegschaft zur
betrieblichen Vorsorge



RVM GRUPPE

Jimmy Boateng
entwickelt Lösungen
für optimalen
Versicherungsschutz



Firmen | Privatkunden | Mediziner

Treffen Sie **bessere**
Finanzentscheidungen
durch **vernetzter** Beratung!

MLP

Finanzen verstehen. Richtig entscheiden.

Wir.mlp.de

Deutschland
Immobilien

DOMCURA

FERI

MLP

RVM | GRUPPE

TPC



Das wird ein guter Monat für ...



Silke Wechsung

Als Bereichsleiterin HR Strategie und Transformation verantwortet sie bei der Vonovia SE seit Kurzem die Bereiche HR-Strategie, HR-IT, Recruiting, Employer Branding und Personalentwicklung, HR Analytics und Vergütung, den Ausbildungsbereich sowie Gesundheit und Soziales. Silke Wechsung hat also sehr viele unternehmensrelevante Themen in ihrem Zuständigkeitsbereich. Die promovierte Psychologin, die vom TÜV Rheinland zu Vonovia wechselte, trifft in ihrem neuen Tätigkeitsbereich auf vorteilhafte Rahmenbedingungen: Das Personalressort wurde im Herbst 2023 neu geschaffen, um die strategische Bedeutung einer guten Unternehmenskultur und hohen Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken. Personalvorständin ist seit Oktober 2023 Ruth Werhahn.



Jörg Häring

Die Bereiche Recht, Compliance und Personal sind bei Fresenius Medical Care ab dem 1. Juni ein eigenständiges Vorstandsressort, das von Jörg Häring geleitet wird. Der 54-Jährige übernimmt gleichzeitig die Rolle als Arbeitsdirektor. Er weiß, wie wichtig die Unternehmenskultur ist. Dementsprechend sagte er im Vorfeld, dass es ihm ein Anliegen ist, die Organisation gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Führungskräften weiterzuentwickeln und voranzubringen.



Astrid Lausberg

Als neue Chief People Officer der Siemens-Tochter Mendix will Astrid Lausberg den Aufbau einer mitarbeiterzentrierten Organisation fortsetzen, die offene Kommunikation begrüßt, Feedback fördert, psychologische Sicherheit bietet und zu Innovationen anregt. Hierbei setzt sie unter anderem auf die Macht der Daten.



Michael Kötzing

Seit April ist Michael Kötzing neuer Arbeitsdirektor und Geschäftsführer des Klinikums Dortmund und damit zuständig für rund 4.900 Mitarbeitende. Er bringt gute Kontakte zu Organisationen und Verbänden sowie Erfahrungen im Personal- und Sozialwesen mit, da er über 20 Jahre für Verdi tätig war, zuletzt als Geschäftsführer des Verdi-Bezirks Westfalen.



Bekannte Namen prägen das Programm, etwa Dr. Stephanie Cossmann (Symrise), Roland Hehn (Schwarz Dienstleistungen), Dr. Lena Lindemann (Ergo Group) und Prof. Dr. Walter Jochmann (Kienbaum).

Kienbaum People Convention: Die Potenziale von KI ergründen

13. Juni / Virtuell – Die Kienbaum People Convention behandelt seit mittlerweile 23 Jahren zukunftsrelevante Themen der Personal- und Organisationsentwicklung. In diesem Jahr steht die Konferenz unter dem Motto „Next Gen HR – Building HumAI in Relations“. Es geht um die Potenziale und Herausforderungen Künstlicher Intelligenz und ihrer Implikationen für die Personalbereiche und Organisationen: Welche Chancen und Risiken gehen mit dem Einzug von KI in die Personalarbeit einher? Wie verändern sich Jobs und die Employee Experience? Was sind disruptive Trends in Recruiting, Learning und Performance-Förderung? Antworten auf diese Fragen geben unter anderem diese Referentinnen und Referenten: Susan-Stefanie Breitkopf, Member of the Executive Board und Chief Transformation Officer der Zeiss Group, Dr. Stephanie Cossmann, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektorin bei Symrise, Nicole Gerhardt, Chief Organizational Development & People Officer bei Telefónica Deutschland, Professor Reint Gropp, Präsident des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle, Roland Hehn, Vorstand Personal bei Schwarz Dienstleistungen, Professor Walter Jochmann, Managing

Director und Partner bei Kienbaum Consultants International, Dr. Lena Lindemann, Vorstand HR & General Services und Arbeitsdirektorin bei der Ergo Group, Carmen-Maja Rex, Global Head of HR bei Heidelberger Materials, sowie Sophie von Saldern, Global Head of Human Resources bei Covestro.

www.kienbaum.com

Geeignet für: Die HR-Konferenz richtet sich an Personalentscheiderinnen, Personalentscheider und HR-Mitarbeitende.

Spaßfaktor: Im Vordergrund stehen die Vorträge und Talks von Personalvorständen, CEOs und Forschenden, Einblicke in die Praxis namhafter Unternehmen und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Aber auch eine virtuelle Veranstaltung kann interaktiv, authentisch und sehr kurzweilig sein.

Gut zu wissen: Im vergangenen Jahr hatte die virtuelle Kienbaum People Convention 3.500 Zuschauerinnen und Zuschauer. Zusätzlich zu dem Programm am 13. Juni finden im Vorfeld Webinare statt, die unter anderem die Themen „HR und Führungspraxis in Familienunternehmen“ und „AI Readiness im öffentlichen Sektor“ behandeln.



„Stärken“ auf dem Personal- management- kongress

20. bis 21. Juni / Berlin – Der Personalmanagementkongress im BCC Berlin steht unter dem Motto „Stärken“. Erwartet werden 1.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie 150 Referentinnen und Referenten. In vier Programm-Tracks geht es um diese Themen: Strategy & Innovation, Recruiting & Employer Branding, Retention & Development sowie Compliance & Compensation.

Als Keynote-Speaker sind angekündigt: Dr. Florance Gaub, Director of the Research Division des Nato Defense College („Zukunft und Hoffnung in Zeiten globaler Unsicherheiten“), Sven Hagströmer, Gründer der Allbright Stiftung („Jenseits von Quoten: Wie ein echter Wandel zu mehr Geschlechtergleichheit in der Unternehmenswelt gelingen kann“), Düzen Tekkal, Menschenrechtsaktivistin, CEO und Gründerin („German Dream für Fachkräfte – Migrantinnen und Migranten als Potenzial einer neuen Arbeitswelt“) und Stefan Rahmstorf, Professor für Physik der Ozeane am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung („Klimawandel, Wirtschaft und die Rolle der Gesellschaft im Wettlauf gegen die Zeit“).

Darüber hinaus gibt es interaktive Formate wie die Personal Labs und PMK Discovery, die Verleihung des HR Startup-Awards und natürlich die legendäre Nacht der Personalreferentinnen und Personalreferenten.

www.personalmanagementkongress.de

Recruiting und Biergarten

11. bis 12. Juni / München – Los geht es mit Early-Morning-Yoga und der erste Veranstaltungstag endet mit einer After-Show-Party inklusive Auftritt der Branchenband Monsters of Rec. im Biergarten des E.S.V. München-Freimann. Aber zwischen Yoga und Biergarten stehen die Inhalte zu Recruiting, Talent Management und Employer Branding im Mittelpunkt. Für die Talentpro im Zenith München-Freimann sind über 100 Aussteller angekündigt sowie ein ausführliches Begleitprogramm mit Keynotes, Podien und Best Practices. Als Keynote-Speaker stehen unter anderem die Unternehmens-Praktiker Sören Frickenschmidt (Biontech), Tanja Dittmer (Vofafonde), Sophia Stelzl (Bawa) und Gabriel Lehmann (Haufe Group) auf der Agenda. Es gibt interaktive Formate und Möglichkeiten zur Vernetzung. Zudem finden Thementage mit spezialisierten Vorträgen statt: Der Public Sector Day am 11. Juni und der High Volume Recruiting Day am 12. Juni.

www.talentpro.de

Wie reif ist Ihr Recruiting?

Im Recruiting dominiert häufig der operative Alltag, während strategische und methodische Ansätze oft vernachlässigt werden. Das will eine Studie zum Reifegrad des Recruitings ändern. Initiiert wurde die Studie von der THWS Business School und von Lebenswelt Recruiting sowie weiteren Projektpartnern. Unternehmen ab 250 Beschäftigten können vom 14. Mai bis 21. Juni an der wissenschaftlich basierten Umfrage teilnehmen. Sie erhalten einen Ergebnisreport, der Einblicke in ihr Recruiting liefert und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigt.

www.askallo.com/s/RecruitingReifegrad-Studie2024

St. Galler Leadership Tag mit Nacht

5. bis 6. Juni / St. Gallen – Lösungen für Leadership-Herausforderungen aus Praxis- und Forschungssicht stehen im Mittelpunkt des St. Galler Leadership-Tags mit Nacht. Die zwölfte Auflage der Konferenz widmet sich dem Thema „Creating a Humanized New World of Work“. Los geht es eigentlich mit der „Nacht“. Am Abend des 5. Juni leiten drei hochkarätige Keynotes die St. Galler Leadership-Nacht mit Apéro, Dinner und Verleihung des Leadership Awards ein: Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der

Universität St. Gallen, spricht über „Creating a Humanized New World of Work“. Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn, referiert zu „Menschlichkeit, Emotionen und Zusammenhalt stärken – Führung bei der Deutschen Bahn“. Dr. Christina H. Henkel, Chairwomen und CEO bei Skyadvisory, hat „Inclusive

Leadership – die Geschichte einer persönlichen Transformation“ als Thema. Der Veranstaltungstag am 6. Juni hat zwei große Programmblöcke: Im ersten Teil geht es in mehreren Impulsen, Vorträgen und Keynotes über „Enkelfähiges Wirtschaften gestalten“. Nach der Mittagspause mit Networking-Möglichkeiten folgt der zweite Programmblock zum Thema „Gesunde Hochleistung fördern“, in dem unter anderem der stellvertretende Gesundheitsminister der Ukraine berichtet, wie das Gesundheitssystem des Landes in Kriegszeiten wiederaufgebaut wird. <https://ifpm.unisg.ch>

Geeignet für: (HR)-Führungskräfte, die erfahren möchten, wie international führende Organisationen es schaffen, sich zukunftsfähig und reaktionsschnell aufzustellen.

Spaßfaktor: Die Veranstaltung, die über 24 Stunden geht, startet am frühen Abend und hat als festen Programmpunkt die „Leadership-Nacht“ mit kulinarischer Verköstigung und Cocktailbar. Die Abendveranstaltung findet im Presswerk in Arbon statt.

Gut zu wissen: Mit dem St. Galler Leadership Award, der am Abend des 5. Juni verliehen wird, werden Unternehmen für herausragende und erfolgreiche Führungsinitiativen ausgezeichnet.



Professorin Heike Bruch ist die Initiatorin der Leadership-Konferenz, die einen Überblick über die aktuellen Erfahrungen und Forschungserkenntnisse gibt.



Termine

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

4. bis 6. Juni / Karlsruhe
Learntec
www.learntec.de

4. bis 6. Juni / Karlsruhe
New Work Evolution
www.newworkevolution.de

5. bis 6. Juni / Köln
Agile HR Conference
www.hr-pioneers.com

5. bis 6. Juni / Berlin
Embrace Festival
www.embrace.family/festival

11. Juni / Virtuell
Digital Work Forum
www.shift-work.de

12. Juni / Virtuell
HR Fitness Club
www.hr-contrast.com

13. bis 14. Juni / Düsseldorf
Work in Progress
<https://veranstaltungen.handelsblatt.com>

20. bis 21. Juni / Hamburg
Bold Together
www.bold-together.de

21. Juni / Hamburg
ITCS Hamburg
www.it-cs.io

26. bis 27. Juni / München
Sicherheits-Expo
www.sicherheitsexpo.de

Zukunftsforum: Die Fragen der Transformation

26. und 27. Juni / Heilbronn – Seit über zehn Jahren bietet das Zukunftsforum des Fraunhofer IAO Raum für Austausch, Inspiration und Ideen. Die Referentinnen und Referenten der diesjährigen Veranstaltung kommen aus den Bereichen Wissenschaft, Politik und Gewerkschaft, aus etablierten Unternehmen und dem Startup-Umfeld. Es geht unter anderem um die Themen „Arbeit und Veränderung“, „Arbeit und Welt“, „Arbeit, Virtualität und Raum“, „Arbeit und Künstliche Intelligenz“ sowie „Arbeit und öffentlicher Sektor“. Die Themen werden in Keynotes dargestellt, in einem Plenum diskutiert und können in parallelen Sessions vertieft werden. Es geht darum, neue Denkansätze kennenzulernen, den Knoten zu lösen und die Transformation voranzutreiben. www.fraunhofer-zukunftsforum.de

Geeignet für: Alle, die sich mit der drängenden Transformation der Arbeitswelt beschäftigen und sich über Erkenntnisse aus Forschung, Praxis und gesellschaftlichem Umfeld informieren wollen.

Spaßfaktor: Wissenszugewinn, Austausch und Inspiration stehen im Vordergrund. Für den 26. Juni sind eine Exkursion sowie eine Abendveranstaltung angekündigt. Gut zu wissen: Die Veranstaltung findet auf dem Bildungscampus Heilbronn statt. Im vergangenen Jahr folgten 300 Personen der Veranstaltungseinladung des Fraunhofer IAO.

Musterbruch beim Hoffest von HRpepper

27. Juni / Berlin – Der „schönste Hinterhof Berlins“ öffnet Ende Juni seine Tore zum traditionellen Hoffest von HRpepper. Im Mittelpunkt des diesjährigen Events steht der Musterbruch: Muster können ungemein hilfreich sein, Effizienz fördern und den Alltag erleichtern. Aber sie bergen auch die Gefahr, in alte Denkmuster zurückzufallen, Fortschritt zu verhindern und Fehler zu wiederholen. Die Teilnehmenden erkunden gemeinsam mit den Referentinnen und Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft, wie sie Dinge wirklich anders machen können. In den Programmpunkten geht es unter anderem um die Frage, wann Muster überhaupt gebrochen und wann sie lieber gewürdigt, gedehnt und entwickelt werden sollen. Und es wird natürlich auch gefeiert.

www.hrpepper.de

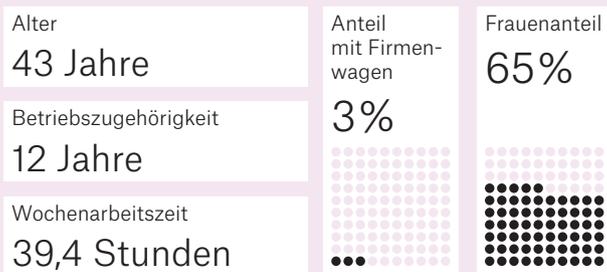
Vergütungs-Check Compensation & Benefits Expert

Median des Jahreszieleinkommens

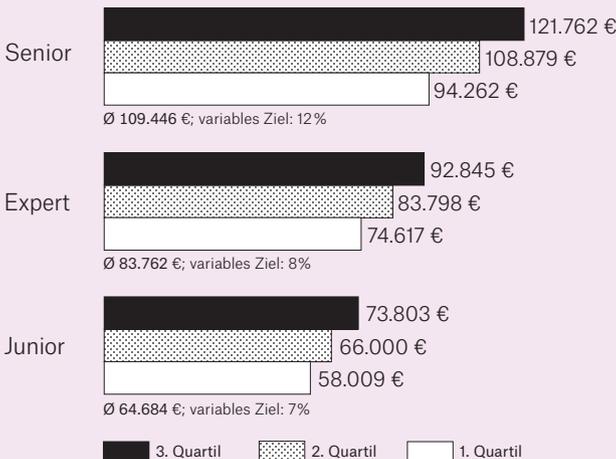
€ 83.798

+3,5% Veränderung zum Vorjahr

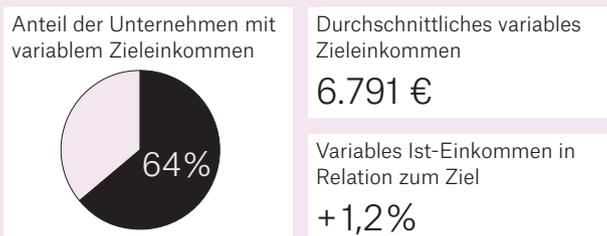
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit



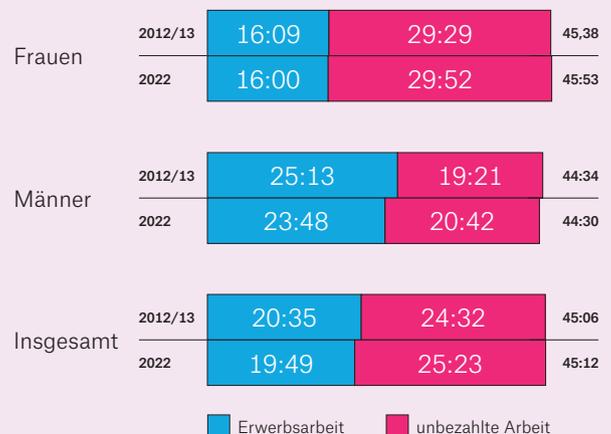
Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.



Kind oder Karriere

Wir alle sind – notgedrungen – auch außerhalb unseres bezahlten Broterwerbs nicht dauerhaft untätig. Wir müssen kochen, einkaufen, uns um Kinder kümmern oder den Rasen mähen. Die Männer leisten mehr bezahlte Erwerbsarbeit (7 Stunden und 48 Minuten pro Woche mehr als die Frauen), dafür liegen die Frauen bei der unbezahlten Arbeit um 9 Stunden und 10 Minuten vor den Männern. Das Verhältnis verschiebt sich massiv zu Ungunsten der Frauen, wenn Kinder oder Pflegebedürftige vorhanden sind. In einem Haushalt mit Kindern sind rund 11 Stunden pro Woche mehr Arbeit zu leisten als in einem kinderlosen Haushalt. Von diesen 11 Zusatzstunden übernehmen die Frauen mehr als zwei Drittel. Eine Frau mit Kindern über 6 Jahren leistet bereits 32 Stunden und 25 Minuten unbezahlte Arbeit, in einem Haushalt mit Kindern unter 6 Jahren sind es sogar 48 Stunden und 15 Minuten. Die Kleinkind-Mütter kommen zusammen mit ihrer Erwerbsarbeit, die sie in einem Umfang von 12 Stunden und 53 Minuten pro Woche leisten, auf eine Gesamtwochenarbeitszeit von über 61 Stunden. Die Väter hingegen kompensieren den Verdienstaufschlag der Frauen, denen ja nur noch wenig Zeit für bezahlte Erwerbsarbeit bleibt. Sie leisten rund 33 Stunden Erwerbsarbeit pro Woche und damit 4,5 Stunden mehr als kinderlose Männer. Diese Zahlen haben sich in den letzten 10 Jahren kaum verändert. Der Anteil teilzeitarbeitender Frauen bleibt unverändert hoch und erfordert, dass Frauen 50 Prozent aller Führungspositionen besetzen sollten, wird womöglich feststellen, dass es nicht genug Frauen (schon gar nicht welche mit Kindern) gibt, die genug Zeit in Erwerbsarbeit investieren konnten, um eine Karriere bis nach ganz oben zu schaffen.

Erwerbsarbeit und unbezahlte Arbeit



Personen ab 18 Jahren, in Stunden pro Woche; Abweichungen rundungsbedingt

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Zeitverwendungserhebung 2022



Jetzt auf
die Mobilität
von morgen
setzen!

Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

Zeit für frischen Wind in Ihrem Unternehmen! Mit JobRad
angeln Sie sich **neue Talente** und halten Ihre **Mitarbeiter fit**.
Es ist völlig **kostenneutral** und schon ab einem JobRad möglich.
Dafür müssen Sie nicht viel tun, denn dank unserer **schlanken
Prozesse** bleibt Ihr Aufwand gering. Steigen Sie jetzt auf,
wie bereits **70.000 kleine und große Arbeitgeber!**

SIEGER



Deutscher
Nachhaltigkeitspreis
2024

JOBRAD

Für gewöhnlich schwappen neue Denkanstöße im Management aus den USA nach Europa. Mit seinem Buch „Work Different“ versucht Kai Anderson eine Welle in die Gegenrichtung zu erzeugen. Ob seine Thesen auch international Anklang finden, erzählt er im Interview.

„Wir haben offenbar einen Nerv getroffen“

Interview Reiner Straub



Kai Anderson ist Partner der Unternehmensberatung Mercer. Zusammen mit Kate Bravery und Ilya Bonic hat er das Buch „Work Different“ geschrieben, das im November 2023 in den USA erschien und die Veränderung der Arbeitswelt in globaler Perspektive beschreibt.

Personalmagazin: Sie haben zusammen mit Kate Bravery und Ilya Bonic, beides Kollegen von Mercer, über viele Monate an Eurem Buch „Work Different“ gearbeitet, das vor fünf Monaten auf den Markt gekommen ist. Sie haben den Anspruch formuliert, dass das Buch global wahrgenommen wird. Ist das gelungen?

Kai Anderson: Das Buch wurde in den USA verlegt, sodass das zunächst unser primärer Markt ist. Als das Buch zum ersten Mal im Schaufenster von Barnes and Nobels in New York lag, war ich schon ein bisschen stolz darauf. Die meiste Resonanz kam bislang aus den USA. Neben den USA gab es Reaktionen in Großbritannien und auch in Deutschland. Auch in Japan gab es Resonanz. Derzeit wird das Buch ins Chinesische übersetzt, sodass es verstärkt auch in den asiatischen Raum Einzug halten wird.

Das Buch beschäftigt sich mit allen Themen, die für das People Management relevant sind. Welche Themen wurden in den USA aufgegriffen?

Es wurden zwei Themen aufgegriffen, die in der amerikanischen Diskussion derzeit eine große Rolle spielen. Erstens unsere Überlegungen zu Social Sustainability. Diversity, Equity und Inclusion sind dort ein großes Thema, das besonders im Rahmen des Schutzes und der Förderung von Minderheiten diskutiert wird. Zweites wurde unsere Hauptthese aufgegriffen, dass die Mitarbeitenden ein neues Selbstbewusstsein haben und wir im People-Zeitalter leben. Viele amerikanische Unternehmen sind derzeit damit konfrontiert, dass die Gewerkschaften wieder Zulauf bekommen und auch hohe Lohnabschlüsse durchsetzen können. Im Management fragen sich viele, wie es zu dieser Entwicklung kommen konnte. Diesen Soundtrack haben wir offenbar getroffen.

Viele Tech-Konzerne entlassen in den USA und auch hier Beschäftigte. Dreht sich da die Entwicklung nicht wieder?

Die aktuellen Entlassungen werden den langfristigen Trend nicht verändern. Die demografische Entwicklung sorgt dafür, dass sich die Arbeitsmärkte zugunsten der Mitarbeitenden verändern.

Zurück zur Resonanz auf das Buch. Welche Themen wurden in Deutschland und Europa aufgegriffen?

Wir sind derzeit dabei, das Buch in unterschiedlichen Ländern vorzustellen. Das ist ein laufender Prozess, demnächst reise ich zu einer Buchvorstellung nach Spanien. Ich habe das Buch auch in meinem Netzwerk verbreitet, an Freunde, Bekannte und Geschäftspartner. Ich war überrascht von den Rückmeldungen. Man erwartet ja, dass sich die Menschen das aus Höflichkeit anschauen und sich bedanken. Doch ich habe einige begeisterte Reaktionen bekommen, mir wurde gesagt: Ich habe das Buch gelesen, es ist richtig gut. Darüber habe ich mich riesig gefreut.

Das People Management ist genuine Aufgabe der HR-Fachleute. Sie haben den Anspruch formuliert, auch Führungskräfte zu erreichen, die ja die Themen in der Praxis umsetzen müssen. Ist das gelungen?

Natürlich gab es die meisten Reaktionen aus dem HR-Kontext. Mit unserer Sichtweise, Mitarbeitende nicht als Kostenfaktor zu sehen, sondern als wichtigste Ressource im Unternehmen, haben wir hier viel Zustimmung bekommen. Das hat mich ehrlicherweise auch nicht überrascht. Erste Rückmeldungen von ‚Nicht-Personalern‘ sind recht ermutigend. Ein Hindernis ist aber möglicherweise der Buchtitel „Work Different“, der dieses Publikum nicht direkt abholt. Aber für die Gesamtbewertung ist es noch zu früh.

Zu welchem Thema haben Sie in Deutschland am meisten Resonanz bekommen?

Unsere Überlegungen zum KI-Einsatz in der Arbeitswelt haben offenbar den Nerv getroffen. Wir sehen KI als Riesenchance, die Produktivität der Wirtschaft zu erhöhen und besser und vielleicht auch weniger arbeiten zu können. Die offene und spannende Frage ist ja, wie die digitale Dividende für die Effizienzgewinne verteilt wird.

Was ist Ihre Antwort?

Die Frage ist noch nicht geklärt. Geht die digitale Dividende allein an die Eigentümer der Unternehmen oder bekommen die Mitarbeitenden auch einen Anteil, beispielsweise in Form von Freizeit. Das wird derzeit breit diskutiert, auch in den USA. Das hängt auch damit zusammen, dass der Stresslevel in den Unternehmen der westlichen Welt vielfach als zu hoch erlebt wird. Die zunehmenden Burnout-Fälle sind ein sichtbarer Ausdruck davon. KI könnte helfen, die Situation zu verbessern.

Die Beobachtung steht in Widerspruch zu der Debatte über Leistung. Die individuelle Leistungsmessung, die manche Unternehmen wieder einführen, wird den Druck auf die Mitarbeitenden weiter erhöhen.

In den Pandemie Jahren ist das Thema Performance verständlicherweise in den Hintergrund geraten. Jetzt haben wir eine wirtschaftlich angespannte Zeit, sodass die Fragen wieder hochkommen, wie die Wirtschaftskraft der Unternehmen verbessert werden kann und welchen Beitrag dazu die Mitarbeitenden leisten können und müssen. Die Kunst ist es jetzt, die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse in eine Balance zu bringen.

Welchen Beitrag kann dazu Künstliche Intelligenz leisten?

Für viele Führungskräfte entsteht Stress durch die Geschwindigkeit von Prozessen. Die Postfächer sind voll mit Mails und die

Erwartung ist, dass man innerhalb von 24 Stunden eine Antwort bekommt. KI-Systeme können die Sortierung, Gewichtung und Bearbeitung der Anfragen einfacher machen. Zusammenfassungen von Dokumenten und Transkripten von Meetings sind der nächste Schritt. In ein paar Jahren werden KI-Assistenzen jede Art von Entscheidungsvorbereitung leisten.

In Ihrem Buch sprechen Sie einerseits davon, dass die Mitarbeitenden im „People Age“ eine größere Macht in den Unternehmen bekommen. Andererseits plädieren Sie für eine „Winning Culture“, die Unternehmen brauchen, um erfolgreich zu sein. Ist das nicht ein Widerspruch?

Im Gegenteil – eigentlich ist es doch ganz einfach. Wenn sich der Einzelne entwickeln kann, kann sich das Unternehmen entwickeln. Im People Age funktioniert das eine nicht ohne das andere. Das Bild vom „Winning Team“ kann helfen, die unterschiedlichen Interessen in Einklang zu bringen. Jeder will doch zu Real Madrid gehören, das die Champions League gewinnen kann. Das motiviert jeden Einzelnen, eine besondere Leistung zu bringen. Die Rahmenbedingungen dafür gilt es zu schaffen – und da ist wieder ganz stark HR gefragt und natürlich die Führungskräfte.

In Deutschland haben wir im letzten Jahrzehnt die Wohlstandsgewinne über den starken Ausbau der Beschäftigung organisiert, die Produktivität hat stagniert. Angesichts der anstehenden Verrentung der Babyboomer-Generation geht die Beschäftigung zurück, wie können wir die Produktivität steigern?

Nach meiner Einschätzung hat sich einiges angestaut und KI kann jetzt zu einem Katalysator werden, um wieder deutliche Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen zu erzielen. Im HR-Kontext sehe ich das beim Thema Workforce Management. Neue KI-Technologien verändern viele Berufe und Tätigkeiten und ermöglichen uns, Personalplanung über Marktplätze zu organisieren.

Können Sie mir ein Beispiel nennen?

Betrachten wir eine klassische Berufsrolle. Ein Data-Analyst ist derzeit zu 60 Prozent mit Datenaufbereitung und -bereinigung beschäftigt, was sich durch den Einsatz von KI auf 30 Prozent reduzieren lässt. Die freiwerdenden Kapazitäten kann er oder sie für andere Projekte oder Linienarbeit zur Verfügung stellen. Gig Work, wie solche befristeten Tätigkeiten genannt werden, lässt sich effizient über interne Marktplätze organisieren.

Am Ende unseres Gesprächs komme ich nochmal auf den Anfang zurück. Hat es sich für Sie persönlich gelohnt, so viele Monate an Lebenszeit in das Schreiben des Buchs zu stecken?

Auf jeden Fall. Zuerst einmal war es spannend, mit zwei großartigen Kollegen zusammenzuarbeiten, die in New York und London arbeiten und über ganz andere Lebens- und Berufserfahrungen verfügen. Das war sehr bereichernd für mich. Und die Resonanz auf das Buch bisher ist klasse – das macht mich schon ein wenig stolz. Es eröffnen sich viele Chancen, in Unternehmen auf unterschiedlichen Kontinenten über Zukunftsfragen der Arbeit ins Gespräch zu kommen. Das ist für mich auch ein Herzensanliegen. ■■■

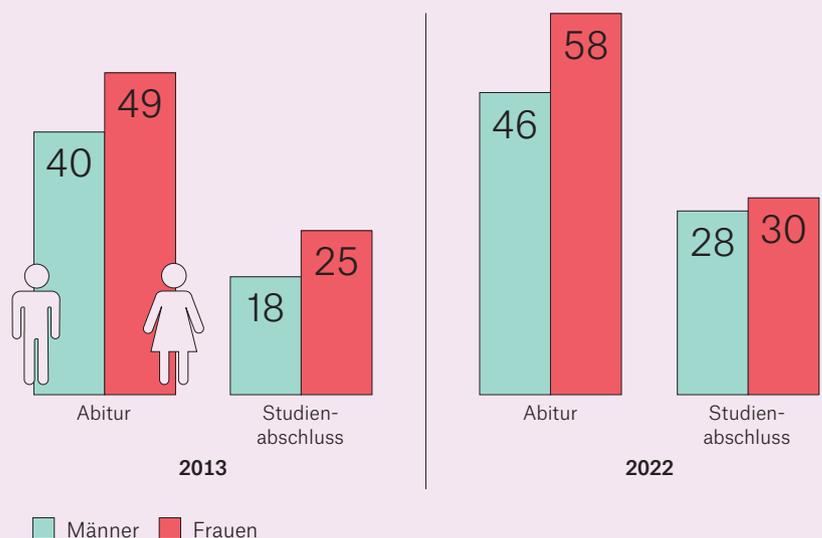
Menschen, die aus anderen Ländern geflüchtet sind, haben es deutlich schwerer, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, als Migrantinnen und Migranten, die über das Fachkräfteeinwanderungsgesetz nach Deutschland kommen. Nach rund sechs Jahren sind immerhin 54 Prozent der Geflüchteten erwerbstätig – allerdings häufig nicht auf ihrem früheren Tätigkeitsniveau.



Smalltalk Facts

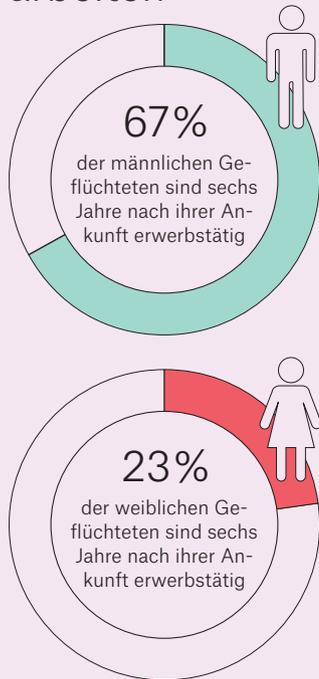
Integration

Steigendes Bildungsniveau



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, gewertet wurden unter 25-Jährige (Abitur) bzw. unter 35-Jährige (Studienabschluss) mit Migrationshintergrund

Wenige Frauen arbeiten



Gründe für das große Gefälle sind die Betreuung von Kindern, Bildung und Berufserfahrung im Herkunftsland, Teilnahme an Sprach- und Arbeitsmarktprogrammen in Deutschland.

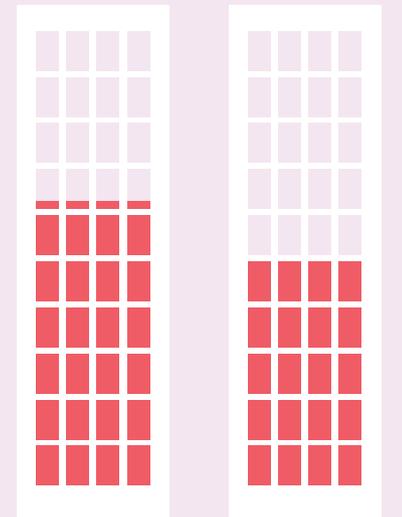
Quelle: IAB-Kurzbericht 13/2023

2.037

Euro brutto verdienen vollzeiterwerbstätige Geflüchtete im Mittel sechs Jahre nach ihrer Ankunft in Deutschland. Das sind 60 Prozent des mittleren Bruttomonatsverdienstes von Vollzeitbeschäftigten in Deutschland. Ein Grund für die Diskrepanz ist das geringe Durchschnittsalter der Geflüchteten.

Quelle: IAB-Kurzbericht 13/2023

Wunsch und Wirklichkeit



62% der Unternehmen sehen die Beschäftigung von Geflüchteten als Möglichkeit an, den Fachkräftemangel zu mildern

50% der Unternehmen machten in den vergangenen zwölf Monaten Erfahrungen mit Geflüchteten, die wenige Deutschkenntnisse mitbrachten

Quelle: IAB-Kurzbericht 13/2023

Die fünf größten Hürden bei der Beschäftigung



Quelle: DGFP, Bundesagentur für Arbeit, 2024

Der Hype ums Homeoffice hat sich gelegt, viele Unternehmen holen ihre Mitarbeitenden ins Büro zurück. Ist damit wieder alles beim Alten? Wohl kaum. Denn damit die neue hybride Arbeitswelt funktioniert, muss sich die Führung verändern – und das Büro neu definiert werden.

Schwerpunkt Zurück im Büro

Illustration Renke Brandt







Präsenzarbeit muss besser werden

Von Gregory Rech

Unternehmen setzen wieder auf das Büro und hoffen auf mehr Leistung und Identifikation von der Belegschaft. Wer glaubt, die Rückkehr zur Präsenz reiche dafür aus, irrt jedoch. Denn auch die Arbeit im Büro hat sich grundlegend verändert. Neue Arbeitsweisen brauchen neue Strukturen – und kein Verharren in der Vergangenheit.

● Kantinen in Gourmetqualität, kostenlose Fitnesskurse oder Wäscheservice: um die Mitarbeitenden nach der pandemiebedingten Homeoffice-Welle nun wieder ins Büro zu locken, scheinen Unternehmen einiges zu tun. Jüngst berichtete die Süddeutsche Zeitung gar über eine Immobilienfirma, die duftende Büros baut – mit dem Ziel, dadurch das Gefühl der Zugehörigkeit zu steigern. Während es manche also mit dem Zuckerbrot probieren, packen andere die Peitsche aus, wenn die freiwillige Rückkehr ins Büro ausbleibt: Die Deutsche Bank sorgte etwa für Aufsehen, als sie unter anderem bekannt gab, dass Mitarbeitende nicht mehr an einem Freitag und dem darauffolgenden Montag mobil arbeiten dürfen. Und der Softwarekonzern SAP setzte durch, dass Vollzeitbeschäftigte an mindestens drei Tagen pro Woche vor Ort arbeiten müssen. Wie weit verbreitet solche Regelungen bereits sind, zeigte kürzlich eine weltweit angelegte Studie des Immobilien-Beratungsunternehmens JLL, in der jedes dritte befragte Unternehmen angab, eine Büropflicht eingeführt zu haben.

Ob solch strikte Regelungen sinnvoll sind, darüber lässt sich streiten. Insbesondere, wenn Beschäftigte dazu gezwungen werden, komplett ins Büro zurückzukehren, scheint das Risiko für Unternehmen mit sich zu bringen. Einer Umfrage von Owl Labs und dem Marktforschungsinstitut Vitreous World aus dem Sommer 2023 zufolge würde sich jede dritte Person, die hybrid arbeitet, früher oder später nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen, würde sie verpflichtet, Vollzeit im Büro zu sein. Und weitere sieben Prozent der Befragten sagen, sie würden sogar direkt kündigen. Sicher: Das muss nicht heißen, dass Mitarbeitende diesen Schritt wirklich gehen. Den Willen der Mitarbeitenden komplett außer Acht zu lassen, wäre dennoch fahrlässig.

Hybride Arbeit ist gekommen, um zu bleiben

Denn die Zeit, in der Beschäftigte fünf Tage die Woche im Büro arbeiteten, ist passé, bis zu einem gewissen Grad mobil arbeiten zu können in vielen Jobs selbstverständlich. Auf einem Arbeitsmarkt, auf dem es für Unternehmen künftig immer schwieriger werden dürfte, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren, könnte fehlende Flexibilität zu einem entscheidenden Wettbewerbsnachteil werden. Zielführender erscheint es, Mitarbeitende dazu zu motivieren, freiwillig ins Büro zu kommen – und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Freiwilligkeit nicht in Beliebigkeit ausartet. Arbeitgeber sollten also eine aktive Rolle einnehmen und eine Strategie entwickeln, um die richtige Balance zwischen Freiwilligkeit und Notwendigkeit zu finden. Es gilt, Mitarbeitenden einen Rahmen zu bieten, an dem sie sich orientieren, innerhalb dessen sie aber auch individuell wählen dürfen.

Flexibel entscheiden zu können, von wo aus sie ihre Arbeit verrichten, scheint für viele Beschäftigte ein hohes Gut zu sein. Ginge es nach dem Willen der Mitarbeitenden, würden drei Viertel der Befragten ein hybrides Arbeitsmodell wählen, wie die Konstanzer Homeoffice-Studie im Jahr 2023 zeigte. Knapp drei Tage pro Woche würden die Befragten gerne mobil, zwei Tage im Büro arbeiten. Ausschließlich von zu Hause aus tätig sein möchte hingegen nur jede fünfte befragte Person. Und das Büro als alleinigen Arbeitsort wünscht sich nicht einmal jeder Zehnte. Die Gründe dafür, dass hybrides Arbeiten so beliebt bei den Beschäftigten ist, sind offensichtlich: Wer den Arbeitsort flexibel wählen kann, spart sich den Weg zum Büro, hat mehr Zeit, sich um Angehörige zu kümmern und kann konzentrierter arbeiten – wobei Letzteres nicht immer gegeben sein muss, wie etwa Eltern von Kleinkindern wissen. Oder auch Menschen in einer Partnerschaft, die in einer Zweizimmerwohnung leben. Tendenziell scheinen sich Beschäftigte im Homeoffice aber besser konzentrieren zu können, wie eine Studie der TU Darmstadt im vergangenen Jahr vermuten lässt. So hatten gut drei Viertel derer, die im Homeoffice arbeiteten, das Gefühl, produktiv zu sein; im Büro traf dies nur auf sechs von zehn Befragten zu. „Viele Beschäftigte sind wenig begeistert von der Arbeit im Großraumbüro“, folgert Andreas Pfnür, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der TU Darmstadt. Entscheidend dafür, von wo aus Beschäftigte arbeiten möchten, sei nun mal, welcher Arbeitsplatz eine höhere Arbeitszufriedenheit bietet. „In ein nicht zeitgemäßes Büro kehrt niemand mehr zurück“, sagt Pfnür.

Ohne Präsenz geht es nicht

In vielen Studien wurde aufgezeigt, dass der soziale Austausch der wichtigste Grund ist, weshalb Beschäftigte ins Büro gehen – mit den Kolleginnen und Kollegen zu interagieren, funktioniert nun mal deutlich besser vor Ort. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich überhaupt Menschen im Büro befinden. Denn sprechen sich Teammitglieder nicht ab, wann wer vor Ort ist, könnte sich der Gang ins Büro als Reinform entpuppen. Nach einer Studie des Fraunhofer IAO muss eine kritische Masse an Teammitgliedern anwesend sein, damit sich die positiven Effekte der Präsenzarbeit entfalten können. (Näheres lesen Sie im Beitrag „Der Weg muss sich lohnen“ ab Seite 26.)

Wie wichtig soziale Interaktion bei der Arbeit ist, belegt auch eine Langzeitstudie der Harvard University. Demnach sind Mitarbeitende im Schnitt umso unglücklicher, je weniger sie am Arbeitsplatz interagieren. Versuche, den zwischenmenschlichen

Austausch auch im mobilen Setting sicherzustellen, mag es durchaus geben. Die soziale Erosion in Unternehmen scheint sich dadurch aber nicht aufhalten zu lassen. So gab gut die Hälfte der Befragten einer Studie des Fraunhofer IAO und der Universität Stuttgart an, dass sie im Homeoffice trotz digitaler Möglichkeiten weniger interagieren. Und es lässt sich vermuten, dass darunter auch die Bindung der Mitarbeitenden leidet.

So beliebt hybrides Arbeiten bei den Beschäftigten auch ist – in den Führungsetagen deutscher Unternehmen herrschen gänzlich andere Präferenzen: Laut einer Umfrage von KPMG aus dem Oktober 2023 kann sich nur jede vierte befragte Person aus der Unternehmensleitung vorstellen, ihre Mitarbeitenden weiterhin hybrid arbeiten zu lassen. Woran liegt das? Sorgen sich die Chefinnen und Chefs um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden? Liegt es daran, dass Führungskräfte nach dem alten Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sozialisiert wurden? Ruhen sich Beschäftigte im Homeoffice zu sehr aus? Die Annahme, dass Mitarbeitende weniger produktiv seien, wenn sie mobil arbeiten, lässt sich anhand der aktuellen Studienlage nicht bestätigen. Zwar ist nicht auszuschließen, dass Mitarbeitende das Homeoffice vereinzelt missbrauchen, um weniger zu arbeiten; doch auch vor Ort ist die Produktivität nicht immer sichergestellt. Denn wer keine Leistung bringen will, findet auch in Präsenz Wege zur Nichtleistung. Unabhängig davon steht fest: In den schwierigen Zeiten, in denen sich die deutsche Wirtschaft befindet, müssen die Unternehmen reagieren und sind oft dazu geneigt, auf altbewährte Strukturen zu setzen.

Neue Führungsaufgaben durch hybrides Arbeiten

Die neue Situation erfordert jedoch, vorhandene Strukturen weiterzuentwickeln. Denn die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte stehen, sind nicht auf das Homeoffice begrenzt. Welche neuen Arbeitsformate braucht es im Büro? Wie lassen sich hybride Teams führen? Und vor allem: Wie lässt sich gemeinsame Präsenz sicherstellen und dann auch produktiv nutzen? Das sind Fragen, mit denen sich Unternehmen beschäftigen sollten. In der Studie „Kohäsion – Die Bindungskräfte von morgen“ des Rheingold Instituts und Pawlik Consultants aus dem Dezember 2022 zeigte sich, dass Mitarbeitende seit Corona eine geringere Bindung zu ihren Arbeitgebern verspüren. Das habe auch mit den veränderten Arbeitssettings zu tun, sagt der Psychologe und Gründer des Rheingold Instituts, Stephan Grünewald.

Grünewald betont, dass Führungskräfte nun vor allem gefragt seien, die Werte und Identität des Unternehmens zu verkörpern. „Bindung lebt von der Begeisterung der Führenden. Sie müssen motivieren, inspirieren und als dritte Funktion ein Sensorium entwickeln, um die Verfassung und Befindlichkeit der Teams und Mitarbeitenden zu erkennen.“ Weniger gefragt sei künftig, eine disziplinarische Funktion auszuüben. Denn Grünewald ist davon überzeugt, dass die Beschäftigten während der Pandemie gelernt haben, selbstorganisiert und diszipliniert zu arbeiten. Damit die psychologisch wertvolle Funktion von Teams erhalten bleibt oder wiederhergestellt wird, können Führungskräfte laut Grünewald Teamtage einführen: fest definierte Zeiten, zu denen alle Mitglieder eines bestimmten Teams im Büro sein müssen.

Auch das Setting im Büro neu zu gestalten, ist eine Aufgabe, die Unternehmen verstärkt angehen sollten. Moderne Büros

Zurück zu Präsenz? Das gilt es zu beachten

Laut einer Befragung des Ifo-Instituts hatte im August 2023 jedes dritte deutsche Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit geschlossen. Eine bestehende Betriebsvereinbarung kann der Arbeitgeber nicht einseitig ändern. Würde er ohne Einvernehmen mit dem Betriebsrat entgegen der bestehenden betrieblichen Regelung Präsenztage im Büro anordnen, hätte der Betriebsrat einen Unterlassungsanspruch. Daher gilt: Betriebsvereinbarungen von vornherein so abschließen, dass dem Arbeitgeber Handlungsoptionen verbleiben. Das kann durch Vereinbarung einer Erprobungsphase oder durch eine komplette Befristung der Betriebsvereinbarung erreicht werden. In einzelnen Branchen ist das mobile Arbeiten auch tarifvertraglich geregelt.

wie auch Arbeitsweisen brauchen eine Struktur, die es ermöglicht, sich auszutauschen, kreativ zusammenzuarbeiten und die ebenso Raum bietet, um konzentriert zu arbeiten.

Präsenzarbeit muss sich verändern

Einige Unternehmen haben sich auf den Weg gemacht, ihre Büros an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt anzupassen. Google etwa hat seine Büros in Campus-Umgebungen umgestaltet, die auf Zusammenarbeit und Gemeinschaft ausgerichtet sind. Dabei kommen auch sogenannte Team-Pods zum Einsatz: flexible Arbeitsbereiche, die von Teams je nach Bedarf angepasst und neu angeordnet werden können – mitsamt Stühlen, Tischen, Whiteboards und Aufbewahrungseinheiten. Außerdem hat das Unternehmen neue Besprechungsräume geschaffen, in denen Mitarbeitende in einem Kreis sitzen, der von großen vertikalen Bildschirmen unterbrochen wird. Die Besprechungsräume werden „Campfires“, also Lagerfeuer, genannt und sollen sicherstellen, dass die virtuellen Teilnehmenden mit den physisch Anwesenden gleichgestellt sind. Sogar die Holzstruktur dieser Besprechungsräume ist tragbar und kann im Büro umgestellt werden. Google betont mit der Bürogestaltung insbesondere zwei Aspekte: Flexibilität und das soziale Miteinander.

Das Büro von heute auf morgen komplett neu zu gestalten, wird zwar für viele Unternehmen finanziell kaum möglich sein. Dennoch: Wenn Mitarbeitende wieder ins Büro gehen, sollten sie nicht frustriert feststellen müssen, dass sich der Weg nicht gelohnt hat. ■■■

GREGORY RECH ist Volontär des Personalmagazins und hat an der Konzeption dieses Heftes mitgewirkt.



Kostenlose Masterclass: So machen Sie HR-Erfolge messbar

Ihr HR-Team leistet Großartiges – aber das Management sieht es nicht? Wie kann man Erfolg im Bereich HR überhaupt messen? Eva Stock ist Chief People & Marketing Officer, HR-Expertin und Bloggerin bei »HRisnotacrime«. Nach über 13 Jahren im HR-Bereich kennt sie die Herausforderungen an die Messbarkeit und Darstellung von HR-Erfolgen aus unterschiedlichen Perspektiven. In der kostenlosen Masterclass »HR-Arbeit mit Impact: So machen Sie Erfolge mess- und sichtbar« von Personio teilt sie Ihre Tipps und Best Practices.



Jetzt für kostenlose
Masterclass anmelden





„Führungskräfte sollten nicht alles machen, was Mitarbeitende zufriedenstellt“

Weshalb hybrides Arbeiten neu strukturiert werden muss, um Mehrwert zu bieten, verrät Florian Kunze, Professor für Organizational Behavior an der Universität Konstanz.

Interview Gregory Rech, Fotos Ines Janas

Personalmagazin: In welchem Umfang holen Unternehmen die Mitarbeitenden ins Büro zurück – gibt es hierzu Daten?

Florian Kunze: Die repräsentativen Daten des Ifo-Instituts zeigen, dass heute deutlich weniger mobil gearbeitet wird als in der Hochphase der Pandemie, als rund 40 Prozent ortsunabhängig tätig waren. Der aktuelle Wert bleibt aber relativ konstant bei circa 25 Prozent. Trotz der Debatte, die in der Presse oder auf Social Media geführt wird, sieht man also noch nicht, dass Arbeitgeber Mitarbeitende verstärkt ins Büro zurückholen. Meine Prognose ist allerdings schon, dass es zukünftig in diese Richtung gehen könnte. Stand heute haben viele Unternehmen Betriebsvereinbarungen eingeführt, um Präsenzzeiten festzulegen. In der Praxis haben sich Beschäftigte allerdings oft nicht daran gehalten. Deshalb jetzt die Brechstange auszupacken, kann aber Konsequenzen nach sich ziehen.

Welche Konsequenzen können das sein? Und gehen die Meinungen von Mitarbeitenden und Führungskräften überhaupt so weit auseinander?

Es zeigt sich schon, dass Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedliche Vorstellungen haben, auch wenn die meisten Mitarbeitenden ein hybrides Modell bevorzugen und nicht ausschließlich im Homeoffice arbeiten möchten. Mitarbeitende wollen möglichst flexibel arbeiten, Führungskräfte haben stärker im Fokus, Prozesse, Produktivität und Abläufe sicherzustellen.

Und das heißt sich in gewisser Weise. In unseren Befragungswellen der Konstanzer Homeoffice-Studie sehen wir, dass das gefühlte Engagement von Mitarbeitenden massiv zurückgeht, wenn ihnen jegliche Flexibilität wieder genommen wird. Hinzu kommt, dass gute Mitarbeitende sich dann häufig nach neuen Arbeitgebern umschaun. Mitarbeitende sollten daher in die Überlegungen einbezogen werden und eine Sinnhaftigkeit darin erkennen, wieder öfter ins Büro zu kommen.

Mangelt es Mitarbeitenden an Verständnis für den Wert von Büroarbeit?

Das ist sehr unterschiedlich, es gibt durchaus Menschen, die sogar wieder komplett ins Büro wollen. Der soziale Austausch ist für viele wichtig. Nicht sinnvoll ist allerdings, wenn Mitarbeitende zwei Stunden am Tag pendeln müssen und im Büro dann nur in Videokonferenzen sitzen – also für Tätigkeiten ins Büro kommen, die sie auch ohne Probleme von zuhause aus erledigen könnten. Arbeitgeber sollten sich also fragen: Wann und weshalb hole ich die Leute ins Büro? Aufseiten der Arbeitgeber lässt sich beobachten, dass die traditionelle Arbeitskultur, die in Deutschland jahrzehntelang vorherrschend war, nicht plötzlich aus den Köpfen ist. Viele Firmen, mit denen ich zusammenarbeite, versuchen jetzt aber, ihre Kultur weiterzuentwickeln. Maßnahmen wie Betriebsvereinbarungen können dabei erst der Startpunkt sein. Denn dieser strukturelle Rahmen muss mit Leben gefüllt werden. Das ist aufwendig.

Welche Rolle könnte die Angst vor einer Zwei-Klassen-Gesellschaft spielen, wenn Arbeitgeber darüber nachdenken, Mitarbeitende wieder ins Büro zu holen?

Das kann gegebenenfalls schon eine Rolle spielen: Wenn beispielsweise jedes Team oder jede Führungskraft für sich entscheidet, wie gearbeitet wird, kann es große Unterschiede innerhalb einer Organisation geben. Das wiederum kann die Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitarbeitenden beeinflussen. Das heißt, es braucht schon einen Rahmen. Auch in Bezug auf Produktionsmitarbeitende, die vor Ort sein müssen, könnten Arbeitgeber überlegen, wie sich etwaige Ungleichheiten kompensieren lassen.

Und inwiefern spielen Produktivität und Effizienz der Beschäftigten im Homeoffice eine Rolle bei der Entscheidung?

Wir sehen anhand der aktuellen Studienlage keine stark negativen Konsequenzen auf die Produktivität, wenn Mitarbeitende mobil arbeiten. Es lassen sich häufig Nulleffekte beobachten. Wo wir aber negative Effekte sehen, sind die sozialen Beziehungen. Das nehmen auch Unternehmen wahr. Die Identifikation mit dem Team oder Arbeitgeber schwindet. Gleichzeitig lässt sie sich aber nicht mit einer Präsenzpflcht sicherstellen. Vielmehr sollten Mitarbeitende motiviert werden, von sich aus ins Büro zu gehen. Dazu braucht es eine Office-Umgebung, die das fördert. Und Tätigkeiten, die dafür sinnvoll sind, soziale Interaktion ins Büro zu verlagern.

Wer im Unternehmen ist am meisten daran interessiert, Mitarbeitende zurückzuholen?

So wie ich das sehe, ist es häufig die Geschäftsführung, die ja auch versucht, eine gewisse Gleichmäßigkeit in der Organisation zu schaffen. Bei der Deutschen Bank etwa hat die Geschäftsführung die Regelung kommuniziert, dass Mitarbeitende nicht an einem Freitag und dem darauffolgenden Montag mobil arbeiten dürfen. Zum Teil sind es aber auch die direkten Führungskräfte, die in der alten Arbeitswelt sozialisiert wurden und Vorbehalte gegen mobiles Arbeiten haben. Und die häufig überlastet sind, weil sie extrem viele operative Aufgaben zu erfüllen haben. In

solchen Situationen greifen sie dann gerne auf Altbewährtes zurück. Wer zu strikte Regelungen einführt, riskiert, dass sich einerseits gute Mitarbeitende extern umschauchen und andererseits HR das Recruiting erschwert wird.

Sitzt HR demnach zwischen den Stühlen?

Auf jeden Fall. Aus Rekrutierungsperspektive haben wir einen Arbeitsmarkt, auf dem Mitarbeitende eine starke Verhandlungsposition haben – HR muss sich hier progressiv aufstellen. Wenn dann Vorgaben von oben kommen, die dem zuwiderlaufen, wird das schwierig. Durch das Thema Recruiting wird die strategische Rolle von HR aus meiner Sicht aber auch gestärkt. HR muss die Organisation fit machen, Personal- und Führungskräfteentwicklung ist dabei besonders wichtig. Die richtige Kultur mitzugestalten, sehe ich jedoch als Riesenchance für HR.

Was muss sich im Büro verändern, um der neuen Situation gerecht zu werden?

Einige Unternehmen haben nach wie vor ihre traditionellen Bürostrukturen, die so aufgebaut sind, dass jeder möglichst sein Einzelbüro hat und in dem es wenig Interaktionsflächen gibt. Wer dann die Tür zuhat und an einer Videokonferenz teilnimmt, befindet sich in einem ähnlichen Arbeitssetting wie im Homeoffice. Dann wären die oft propagierten Vorteile der Präsenzarbeit nicht vorhanden: Die Leute interagieren nicht, sie sind nicht kreativer und auch nicht innovativer als im Homeoffice. Wer die Leute sinnhaft zurückholen will, braucht Umgebungen, die den Austausch anregen.

Büroarbeit muss also neu strukturiert werden, damit sie einen Mehrwert bietet. Kann das nicht teuer werden?

Natürlich ist das auch eine Frage des Geldes – nicht jedes Unternehmen kann es sich leisten, die Büroumgebung komplett umzugestalten. Einsparpotenziale bieten Konzepte wie Desk Sharing. Für Mitarbeitende, die lange am gewohnten Platz gearbeitet haben, kann es allerdings schwierig sein, diese Sicherheit aufzugeben. Das ist aber etwas, das Mitarbeitende in Kauf nehmen sollten. Denn wer regelmäßig aus dem Homeoffice

„Die neuen Bürostrukturen müssen mit Leben gefüllt werden. Dazu braucht es Führungskräfte, die dazu animieren, sich auszutauschen und die auch gemeinsame Präsenz sicherstellen.“

Zurück im Büro

arbeitet, dem kann nicht die Bürofläche freigehalten werden. Das hat nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch nachhaltigkeitsbezogene Gründe.

Wie lässt sich eine gewisse Auslastung im Büro sicherstellen?

Einige Unternehmen nutzen Tools, um zu tracken, wann wie viele Mitarbeitende im Büro sind. Das sollte noch systematischer getan werden. Wem es wichtig ist, montags oder freitags eine gewisse Auslastung sicherzustellen, kann auch Teams rotieren lassen. Für manche Tätigkeiten oder in manchen Phasen kann es aber durchaus Sinn ergeben, fünf Tage in der Woche im Büro zu sein – besonders, wenn eine starke Interaktion gefordert ist. Vor allzu strikten Regelungen würde ich aber abraten, sondern eher versuchen, die Mitarbeitenden selbst darauf zu bringen, wann Präsenzarbeit erforderlich ist. Wichtig ist auch sicherzustellen, dass verschiedene Arbeitsformen im Büro möglich sind. Mitarbeitende brauchen nicht nur soziale Interaktion, sondern auch Ruhebereiche, in denen sie nicht ständig gestört werden. Der Fachbegriff hierzu lautet Activity-Based Flexible Office.

Führungskräfte scheinen in der neuen Präsenzarbeit eine wichtige Rolle zu spielen.

Ja, denn die neuen Bürostrukturen müssen mit Leben gefüllt werden. Dazu braucht es Führungskräfte, die dazu animieren, sich auszutauschen, Teambesprechungen in Präsenz durchzuführen und die auch gemeinsame Präsenz sicherstellen. Das widerspricht zwar der maximalen Flexibilität, die sich viele Mitarbeitende wünschen – ich würde das dennoch stark empfehlen. Ich finde also nicht, dass Führungskräfte alles machen sollten, was die Mitarbeitenden zufriedenstellt – aber es ist eine Führungsaufgabe, diesen zu vermitteln, weshalb mehr Präsenz für spezifische Prozesse benötigt wird. Über Daten etwa lässt sich objektivieren, weshalb das aktuelle Modell nicht funktioniert. Dass Erreichbarkeit zum Beispiel nicht sichergestellt wird, dass Mitarbeitende zu wenig interagieren. Oder dass neue Mitarbeitende kein gutes Onboarding bekommen, weil sie kein Netzwerk aufbauen können. Ich halte es auch für sinnvoll, regelmäßige Befragungen durchzuführen, um zu verstehen, wie die Präferenzen der Mitarbeitenden überhaupt sind. Die müssen zwar nicht komplett übernommen werden, sind aber ein wichtiger Aspekt, um als Führungskraft erfolgreich vorzugehen.

Weshalb?

Um zu erfahren, was Mitarbeitende motiviert, etwas freiwillig zu tun. Intrinsische Motivation entsteht erstens, indem ein Mensch Autonomie erlebt, zweitens, indem er Kompetenz entwickelt und drittens, indem er zu sozialen Gruppen gehört. Zugehörigkeit ist für die meisten Personen sehr wichtig. Das ist ein Grund, warum Menschen überhaupt arbeiten. Extrem introvertierte Personen hingegen können das Homeoffice als perfekt empfinden. Wovor ich wie gesagt warne, sind zu strikte Regelungen. Nur top-down Ansagen zu machen, reicht meiner Einschätzung nach nicht aus. Teams sollten mit einem gewissen Maß an Selbstbestimmung ausgestattet werden. Damit erkennen Organisationen die Reife ihrer Mitarbeitenden an. Denn die implizite Message bei zu starker Kontrolle lautet ja: „Wir wissen das oben besser, wie ihr richtig arbeitet.“ Führungskräfte sollten sich fragen, was sie letztendlich wollen: Mitarbeitende, die selbstmo-



Als Studienleiter der Konstanzer Homeoffice-Studie forscht Florian Kunze zu den Auswirkungen mobilen Arbeitens. Vom Personalmagazin wurde er als einer der 40 HR-Köpfe 2023 gewürdigt.

tiviert arbeiten oder die vor allem das machen, was man ihnen sagt. Die Frage ist natürlich, wie sich eine Kultur entwickeln lässt, die auf Vertrauen basiert und Mitarbeitende motiviert.

Wie lautet Ihre Antwort darauf?

Führungskräfteentwicklung. Die Herausforderung liegt darin, Führungskräfte davon zu überzeugen, transformational zu führen, ihren Mitarbeitenden mehr zu vertrauen und Kontrolle abzugeben. Denn unter Druck greifen viele auf vermeintlich Altbewährtes zurück. Wer Führungskräfte überzeugen will, ihre Haltung nachhaltig zu verändern, sollte sie mit Zahlen abholen. Objektive Daten, die aufzeigen, warum es besser ist, weniger transaktional zu führen. Ich empfehle Organisationen aber auch, Feedback von Führungskräften einzuholen – um zu verstehen, welche Probleme sie haben und wie sie bestmöglich unterstützt werden können. Ich will das auch nicht überidealisiert und den „selbstbestimmten“ Mitarbeiter propagieren, der genau weiß, was richtig ist. Eine Führungsaufgabe ist schon auch nachzusteuern, wenn etwas nicht funktioniert – etwa, wenn Mitarbeitende sich im Homeoffice zurückziehen. Dann kann eine Führungskraft auf diese zugehen und das thematisieren. Das ist aber eine anstrengende und aufwendige Art der Führung. ■■■

GREGORY RECH ist Volontär des Personalmagazins und schätzt den informellen Austausch an Präsenztagen.



Der Weg muss sich lohnen

Von Alina Käfer und Luisa Gulden

Im Büro kreativer Austausch, im Homeoffice konzentrierte Arbeit: dieser Plan funktioniert in der Praxis bei den wenigsten. Denn Büros auf die neuen Nutzungsbedürfnisse der Beschäftigten anzupassen, fordert mehr Flexibilität auch in Präsenz. Und ein neues Führungs- und Organisationskonzept.

● Derzeit liegt der Fokus in der Debatte um die Arbeitgeberattraktivität vor allem auf der Frage, wie Unternehmen die Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit und des Arbeitsorts handhaben. Studienergebnisse entlarven die Sorge, dass hybride Arbeit die Performanz der Mitarbeitenden leiden lässt, als meist unbegründet. In Bezug auf die Innovationskraft kommen Untersuchungen zu unterschiedlichen Bewertungen, möglicherweise wird hier noch von vor-pandemischen Entwicklungen gezehrt. Jedoch lässt sich eine gewisse subjektive Innovationsmüdigkeit erkennen. Darüber hinaus zeichnen sich Entwicklungen ab, die langfristig problematisch werden können: So hat bei manchen Beschäftigten die emotionale Bindung an den Arbeitgeber zugenommen, bei anderen Personen wurde die emotionale Bindung jedoch schwächer. Ähnliche Effekte lassen sich auch bei der Entwicklung der Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sowie im Hinblick auf die Informiertheit feststellen. Vor allem die losen Kontakte zu anderen, das heißt Verbindungen mit Menschen, mit denen man nur sporadisch zu tun hat, haben durch die Virtualität gelitten. Daher werden zwar hybride Arbeitsformen und die individuellen Freiheiten von den Mitarbeitenden gewünscht und aus Wettbewerbs- und Attraktivitätsgründen von Arbeitgebern erwartet, andererseits werden damit aber Effekte gefördert, die möglicherweise kontraproduktiv sind und gegen Bindung und langfristige Innovationsfähigkeit arbeiten. Es muss daher eine gesunde Mischung aus mobiler Arbeit und Arbeit am Arbeitsplatz vor Ort realisiert werden.

Reine Open-Space-Konzepte funktionieren seit der Pandemie nicht mehr

Die Abwechslung von mobiler Arbeit und Anwesenheit im Büro ist nicht mit Zwang umzusetzen. Es können Vorgaben gemacht werden, beispielsweise bezüglich einer Obergrenze an mobiler Arbeit pro Woche oder pro Monat; aber es muss auch auf die Freiwilligkeit der Mitarbeitenden gesetzt werden, sich aktiv für das Büro als Arbeitsort zu entscheiden. Daher ist die Frage „Welche Büros, welche Räume und Flächen brauchen wir in Zukunft, damit das Büro als attraktiver Arbeitsort wahrgenommen wird und Mitarbeitende dort freiwillig arbeiten?“.

Ein Büro- und Arbeitsplatzkonzept muss in eine gesamthafte HR-Strategie inkludiert werden. Das Büro kann für Mitarbeitende attraktiv sein, wenn es eine Reihe von Merkmalen und Annehmlichkeiten bietet, die das Arbeitsumfeld ansprechend und pro-

duktiv gestalten. Dafür sind vor allem drei Rahmenbedingungen wichtig: die physische Arbeitsumgebung, die Technologie und die Führungs- und Organisationskultur. Vor der Pandemie war in der Regel klar, wo der Arbeitsplatz ist. Heute wird der Arbeitsort individuell und tagesaktuell entschieden. Für alle individuellen Wünsche und Anforderungen muss das Büro zukünftig eine maximale Vielfalt bieten.

Bei den verschiedenen Überlegungen der Unternehmen, wie zukünftig Bürostrukturen aussehen sollten, wird häufig auf Konzepte zurückgegriffen, die unmittelbar vor der Pandemie als zukunftsfähig galten. Das waren vorwiegend flexibel genutzte, oft sehr offene und teilweise mit viel Arbeitsplätzen auf wenig Raum verdichtete Konzepte, häufig mit wenig Rückzugsoptionen. Diese sogenannten Multispaces wurden offen geplant, um vor allem die Kommunikation unter den Mitarbeitenden zu fördern. Direkter Blickkontakt sowie offene Flächen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der spontanen und persönlichen Kommunikation bei Begegnungen oder die physische Kommunikation, statt anzurufen, eine Chatnachricht oder eine E-Mail zu schreiben.

Diese vor-pandemischen Konzepte werden für die aktuelle Zeit in eine Richtung weiterentwickelt, bei der die Anzahl an klassischen Arbeitsplätzen in offen gehaltenen Raumzonen etwas reduziert und die so gewonnenen Flächen für unterschiedliche (Kreativ-)Workshopflächen und soziale Begegnungen ausgebaut werden. Die Ansicht, dass die Menschen sich im Büro nur noch zum gemeinsamen kreativen Austausch oder zur intensiven Zusammenarbeit treffen und daheim die konzentrierte Einzelarbeit erledigen, ist jedoch zu kurz gedacht. Die Arbeit lässt sich kaum so strukturieren, dass sich festgelegte Tage des fokussierten Arbeitens oder der Teilnahme an Videokonferenzen bündeln lassen. Außerdem gibt es, in Abhängigkeit von Lebensphase, familiärer Situation, der eigenen Arbeitsweise, dem persönlichen Charakter oder auch der aktuellen Tagesform und -laune, individuelle Gründe, ins Büro zu kommen oder vom heimischen Büro aus zu arbeiten.

Flexibilität braucht Struktur – Anforderungen an das neue Büro

In hybrid arbeitenden Unternehmen ist also ebenso wichtig, dass auch im Büro konzentriert und fokussiert gearbeitet werden kann. Büroflächen müssen zukünftig vielmehr individuellen Wünschen gerecht werden und sich dabei an unterschiedlichen Organisationsmodellen ausrichten, um diese Modelle sowie die Mitarbeitenden-

wünsche optimal zu unterstützen. Vor allem die Vielfältigkeit und Flexibilität der Arbeitsumgebung mit vielfältigen Arbeitsbereichen und -möglichkeiten ist von grundlegender Bedeutung, um den unterschiedlichen Bedürfnissen (Konzentration, Kommunikation, Kreativität) sowie individuellen Vorlieben gerecht zu werden.

Ziel für postpandemische Büros in der hybriden Arbeitswelt ist es, im Büro eine kritische Masse an Menschen zu versammeln, damit sich der Weg dorthin lohnt. Menschen kommen wegen anderen Menschen ins Büro, Angebote für spontanen Austausch und eine Umgebung für Teamarbeit machen den Weg ins Büro lohnenswert. Auch das Erleben des Teamspirits und die Vernetzung mit den Kollegen sind häufige Gründe für das Arbeiten im Büro. Zugleich steht aber die Befürchtung, sich im Büro nicht ausreichend gut konzentrieren zu können, ganz oben auf der Liste der Hemmnisse, sogar noch vor dem Hemmnis eines langen Arbeitswegs.

Eine wichtige Rolle für den Erfolg der Arbeitsplatzstrategie spielt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Büroumgebung. Die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung wird durch die Zufriedenheit mit der Möblierung, einer guten akustischen Situation und Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten positiv beeinflusst. Aber auch Erholungsmöglichkeiten und die Vielfalt an und Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten sind positiv für die Zufriedenheit. Negativen Einfluss hat ein zu geringer räumlicher Abstand zu anderen Personen. Für die Struktur eines Büros bedeutet dies, dass man nicht nur flexible Flächen für unterschiedliche Workshop-Formate und den Austausch mit Kollegen und Kolleginnen vorhalten kann, sondern auch ausreichend Rückzugsmöglichkeiten für individuelle Videokonferenzen und fokussiertes Arbeiten realisieren muss.

Nutzungskonzepte: hybrid, aber nicht beliebig

All diese Entwicklungen werden zur Folge haben, dass die starre Zuordnung von Mitarbeitenden aufgegeben wird und man im Büro genauso auf Mitarbeitende aus anderen Bereichen trifft. Deswegen steht vor allem Flexibilität bei den Nutzungskonzepten in Zukunft im Vordergrund. Viele Beschäftigte sind bereit, auf einen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz zu verzichten, wenn dafür die mobile Arbeit ausgeweitet wird. Hier ist jedoch Vorsicht geboten: Konzepte zum sogenannten Desksharing müssen gut durchdacht und kommuniziert eingeführt und die Veränderung begleitet werden. Mithilfe dieser Flexibilität in der Zuordnung der Arbeitsflächen können auch die prognostizierten Auslastungsunterschiede (insbesondere Montag und Freitag, Schulferienzeiten) aufgefangen werden. Einerseits kann durch eine genau durchgerechnete Desksharing-Quote die Fläche so gestaltet werden, dass kein Platz durch zu viele Einzelarbeitsschreibtische verschwendet wird. Andererseits kann durch eine Auflösung oder Reduzierung der Heimatbereiche, also der Zuordnung von Abteilungen zu Flächen, eine noch bessere Verteilung ermöglicht werden.

Diese effizientere und passgenauere Verteilung der Mitarbeitenden auf die Flächen kann auch dafür sorgen, dass Teile der Büroflächen nicht mehr benötigt werden. Dadurch müssen auch weniger Betriebskosten aufgewendet werden, das kann insgesamt zu einem nachhaltigeren Unternehmen beitragen. Nachhaltige Bürogebäude sind bereits seit einiger Zeit ein wichtiges Auswahlkriterium für neue Anmietungen oder den Umbau zu energieeffizienteren Gebäuden. Einerseits sind hier gesetzliche Rahmenbedingungen und der Marktdruck dafür verantwortlich,

auf der anderen Seite gibt es auch von Seiten der Arbeitnehmenden die Nachfrage, welchen Beitrag der Arbeitgeber zu ökologischen Zielen leistet. Nachhaltige und grüne Büroumgebungen haben nachweislich einen positiven Einfluss auf die Leistung, Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitenden und fördern Produktivität und Resilienz.

Teamfindung und Austausch steuern

Neben diesen Erfolgsfaktoren auf individueller Ebene gibt es auch Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in Teams. Informelle Treffpunkte und Möglichkeiten, sich geplant zu treffen, wirken sich positiv auf die Qualität der Teamarbeit und Teamperformance aus. Weiterhin beeinflussen die Möglichkeiten, Informationen und Ideen zu visualisieren, sowie die spontane Verfügbarkeit von Teamarbeitsflächen die Qualität und Performance von Teamarbeit ebenfalls positiv. Für die Qualität der Teamarbeit ist zudem auch die Möglichkeit, unkompliziert zwischen Einzel- und Gruppenarbeit wechseln zu können, wichtig. Diese Faktoren gilt es für die hybride Zusammenarbeit in Besprechungs- oder Workshopsituationen und die entsprechende Ausstattung von Räumen zu berücksichtigen.

Rund um das Ökosystem Büro eröffnen sich neue Möglichkeiten für Unternehmen, ihren Mitarbeitenden einen Mehrwert und spannende Erlebnisse zu bieten und mit zusätzlichen Services einen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität zu leisten. Das Büro als attraktiver Arbeitsort kann neue Funktionen und Bausteine beibehalten, die individuelle Vorlieben der Mitarbeitenden für eine Arbeitsumgebung abdecken und die Vorteile des Homeoffice idealerweise ausgleichen. Ein Bereich ist hier die gastronomische Verpflegung. Die Versorgung mit Mittagessen im Homeoffice ist meistens schlechter und zeitaufwendiger als im Büro. Dies zeigt im Umkehrschluss, dass die Essensversorgung ein Attraktor für die Nutzung des Büros sein kann. In der Praxis müssen sich die vielen verschiedenen Services, die Beschäftigte mit Sicherheit begrüßen, jedoch ökonomisch rechnen lassen – eine Nutzung durch viele Mitarbeitende sollte also sichergestellt sein.

Unternehmen sollten nicht nur in die Büroumgebungen, sondern auch in moderne Technologie und Ausstattung investieren, um den Mitarbeitenden effizientes Arbeiten zu ermöglichen.



ALINA KÄFER ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Fraunhofer IAO, Stuttgart. Sie begleitet Forschungs- und Industrieprojekte zu Fragestellungen rund um New Work und Future Work.



LUIISA GULDEN ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Fraunhofer IAO in Stuttgart. Sie unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung von neuen Arbeitswelten und betreut diese durch einen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Ansatz.

Dies umfasst die Bereitstellung von leistungsfähigen Computern, Software und Kommunikationstechnologien sowie den Zugang zu modernen Arbeitswerkzeugen und -anwendungen.

Der zunehmende Einsatz von digitaler Ausstattung bietet gleichzeitig eine weitere Chance für Unternehmen, ihre Büros als soziale Orte zu gestalten. Den Kontakt und Austausch unter den Mitarbeitenden zu steuern, wird zukünftig eine der zentralen Aufgaben einer Personalstrategie werden. Unterstützung können dabei intelligente digitale-soziale Raum- und Arbeitsplatzbuchungssysteme liefern. Diese stellen zum einen sicher, dass im Büro die gewünschten oder erforderlichen Räume verfügbar sind, zum anderen können solche Systeme eine soziale Komponente übernehmen.

Kernfunktionen solcher Tools sind meist die Buchung von Arbeitsplätzen und Räumen sowie die Messung der Arbeitsplatzauslastung. Dadurch kann die Auslastung und Effizienz der Flächen gesteuert werden, indem die gewonnenen Erkenntnisse aus den Kennzahlen für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Flächen genutzt werden. Solche digitalen-sozialen Buchungssysteme könnten zusätzlich durch entsprechende Funktionalitäten beispielsweise dazu beitragen, anwesende Personen an nutzungsarmen Tagen räumlich zusammenzuführen, um informelle und zufällige Begegnungen zu provozieren. Zudem können sie die Zusammenarbeit und Begegnung von Teammitgliedern fördern, indem die gebuchten Arbeitsplätze mit Namen angezeigt werden, und sich somit die Kolleginnen und Kollegen untereinander schneller finden. Wenn die Vernetzung und Zugehörigkeit von Mitarbeitenden gefördert werden soll, können Kolleginnen und Kollegen benachrichtigt werden, sobald Teammitglieder planen, ins Büro zu gehen.

Das bedeutet, dass entsprechende Systeme über Funktionen verfügen können, die auf die geplante Anwesenheit von anderen Personen aufmerksam machen und dadurch Mitarbeitenden den Impuls geben, sich selbst ins Büro zu begeben. Mitarbeitende wünschen sich von solchen Buchungssystemen die Funktionen „Wissen, wer wann aus dem Team im Büro sein wird“ und „Kollegen finden“. Damit sind zwei soziale Funktionalitäten an der Spitze der gewünschten Funktionen, vor logistischen Funktionen wie „Arbeitsplatz buchen“. Mithilfe von sogenanntem Nudging, also kleinen subtilen Anstößen, können über solche Apps auch Verhaltensweisen für nachhaltigeres Handeln angestoßen werden.

Neue Führungskompetenzen für eine veränderte Organisationskultur

Aber nicht nur digitale Systeme müssen die Organisation des Zusammenarbeitens und des Miteinanders unterstützen. Es werden neue Führungskompetenzen und eine veränderte Organisationskultur gefragt. Führungsarbeit wird anspruchsvoller, zeitintensiver, und sieht sich mit Mitarbeitenden konfrontiert, die nicht mehr ohne Weiteres traditionelle Führungsprinzipien akzeptieren. Durch die Pandemiezeit haben Mitarbeitende die Erfahrung gewinnen können, dass mehr Selbstorganisation und -verantwortung nötig und möglich sind. Es ergibt sich ein breites und anspruchsvolles Anforderungsportfolio für Führungskräfte: Führungskräfte sollen die Mitarbeitenden motivieren, zur Innovation anhalten, Sicherheit geben und gleichzeitig Veränderungsfähigkeit garantieren. Führungskräfte sind verantwortlich für Arbeitseinsätze und Performance-Kontrolle. Sie sollen der Selbstorganisation der

Arbeit lässt sich kaum so strukturieren, dass sich festgelegte Tage des fokussierten Arbeitens oder der Teilnahme an Videokonferenzen bündeln lassen.

Mitarbeitenden Raum lassen, über Distanz führen, weitgehenden Flexibilisierungswünschen in Bezug auf Arbeitsort und -zeit entgegenkommen und dennoch robuste, leistungsfähige Teams formen und weiterentwickeln. Daraus ergeben sich neue Führungskompetenzen. Die wichtigsten Führungskompetenzen sind vor allem „Vertrauen schenken und zurückerhalten“, „empathisch und wertschätzend führen“ und „Veränderungen meistern und Mitarbeitende motivieren“. Der Gegenpart zu Vertrauen, „kontrollieren und entscheiden“, also eine der klassischen Kernaufgaben von Führung, hat deutlich an Bedeutung verloren. Als Rollen kann man also zusammenfassen, dass Führungskräfte vor allem Veränderungsbegleiter, Entwicklungsbegleiter der Mitarbeitenden, Orientierungsgeber und als kommunikativer Knotenpunkt oder Vernetzer zwischen Kollegen und Abteilungen sein sollen.

Unternehmen können eine Entwicklung hin zu einem neuen Führungskonzept und -verständnis begleiten und fördern, indem sie verstärkt auf den Ausbau von Soft Skills bei Führungskräften setzen und gleichzeitig den organisatorischen und kompetenzseitigen Rahmen auf Seiten der Mitarbeitenden schaffen, der mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung ermöglicht, aber auch einfordert.

Es empfiehlt sich, die genannten Themen nicht allein, sondern gesamtheitlich zu denken und aufeinander entlang der Personal- und Unternehmensstrategie abzustimmen. Dabei müssen viele Faktoren auf Organisations-, Team- und Individualebene berücksichtigt werden. Insbesondere die Ausgestaltung der formalen Regelungen bezüglich des Umfangs der mobilen Arbeit sowie die Unternehmens- und Teamkultur sind wichtige Faktoren, deren Wechselwirkungen mit der physischen Arbeitsumgebung festzulegen sind. Diese Regelungen sollten gemeinsam mit unternehmensinternen wie externen Experten analysiert und ausgearbeitet werden, um anschließend Handlungsempfehlungen und konkrete Maßnahmen abzuleiten. ■



Das antwortet die
Linkedin-Community
auf die Frage:

Was motiviert dich, ins Büro zu kommen?

1.326 Stimmen

Austausch mit Kollegen
und Kolleginnen



Bessere Ausstattung



Arbeit und Privates
trennen



Homeoffice =
Karrierekiller



Personalmagazin-Follower sind vor allem sozial motiviert, wenn es um die Gründe geht, warum sie gerne ins Büro gehen. Wir haben ihnen außerdem die Möglichkeit gegeben, anonym mitzuteilen, was sie davon abhält.

Von Gregory Rech

● Als wir in der Redaktion das Konzept dieser Ausgabe besprachen, kamen wir nicht umhin, uns auch privat darüber auszutauschen: Was motiviert uns eigentlich dazu, ins Büro zu gehen? Und was hält uns davon ab? Ob wir lieber vor Ort arbeiten, weil wir durch den informellen Austausch kreativer sind, oder lieber von zuhause aus arbeiten, wenn wir zuvor noch mit dem Hund spazieren gehen müssen – uns fiel auf, dass sich die Gründe je nach Lebenssituation stark unterscheiden können. Und da auch so mancher unerwartete Aspekt zum Vorschein kam, entschlossen wir uns, die LinkedIn-Community zu fragen. Zugegeben: Die Umfrage, mit der wir erfahren wollten, was unsere Followerinnen und Follower am meisten motiviert, ins Büro zu gehen, hätte noch weitaus mehr als die vier Antwortmöglichkeiten verdient, auf die wir vonseiten LinkedIn beschränkt waren. Die User hatten jedoch die Mög-

Im Homeoffice kann ich auch in den akuten Phasen meiner Depression performen – soziale Kontakte im Büro sind in diesen Zeiten oft eine Überforderung, Arbeiten aber gibt meinem Tag die nötige Struktur. So kann ich mich aus den schweren Zeiten „herausarbeiten“.

Anonyme Einsendung

lichkeit, unter den Post zu kommentieren und so weitere, für sie relevante Aspekte zu betonen. Das Abstimmungsergebnis ließ klar erkennen, weshalb das Büro weiterhin eine große Rolle in der Arbeitswelt spielen wird. Acht von zehn der über 1.300 Teilnehmenden gaben an, insbesondere aufgrund des sozialen Austauschs in Präsenz zu arbeiten. Arbeit und Privates im Büro besser trennen zu können, ist immerhin für 15 Prozent der wichtigste Grund, während sich nur fünf Prozent von einer besseren Ausstattung ins Büro ziehen lassen. Die Ansicht, dass Karriere nicht im Homeoffice gemacht wird, scheint am wenigsten verbreitet zu sein – nur zwei Prozent gaben an, deshalb lieber im Büro zu arbeiten.

Schutzlos im Büro

Außerdem baten wir die Community darum uns mitzuteilen, was sie gegebenenfalls davon abhält, ins Büro zu gehen. Einige Antworten behandelten Themen, die oftmals tabuisiert werden: So schrieb eine Person, dass sie unter Depressionen leide und in den akuten Phasen lieber von zuhause aus arbeite. Eine weitere Person, die namentlich nicht genannt werden möchte, schrieb, dass ihre Regelschmerzen mitunter derart stark seien, dass sie in dieser Zeit nur ungern ins Büro gehe. Einigen scheint das Homeoffice also einen Schutz zu bieten, den sie im Büro vermissen. Ähnlich äußerte sich auch eine Followerin, derzufolge viele Menschen im Büro fiese Kommentare ertragen müssen. „Es vergeht kaum ein Tag, an dem man sich nicht für ein vermeintlich zu warmes

Es gibt wenig, was mich abhält, aber auch wenig, was mich hinführt – denn es funktioniert bei uns im Team auch alles in der digitalen Zusammenarbeit ganz hervorragend. Warum dann also Fahrtzeit und -kosten auf mich nehmen, wenn ich doch zu Hause gut arbeiten kann und dabei nicht Gefahr laufe, mich mit irgendwelchen Infekten anzustecken?

Nicht für mich, aber für Menschen in meinem Umfeld würde ich noch ins Rennen führen: Zu Hause hat man als Person mit Behinderung, chronischer Erkrankung oder als neurodivergente Person oft die besten Akkomodationsmöglichkeiten. Viele können gar nicht anders als Remote arbeiten, weil es ihre Gesundheit anders nicht möglich macht – zum Beispiel weil sie eine Ansteckung unbedingt vermeiden müssen oder weil sie nur in einer sehr bestimmten Atmosphäre konzentriert arbeiten können.

Rebecca van der Meyden, LinkedIn Top Voice Soziales Engagement

oder kaltes Outfit oder eine zu große oder zu kleine Portion in der Kantine rechtefertigen muss“, schrieb sie. Die soziale Interaktion im Büro kann also Fluch und Segen zugleich sein.

Ein gänzlich anderer Aspekt: Wer mobil arbeitet, kann Zeit und Geld sparen und der Umwelt etwas Gutes tun. Manfred F. schrieb deshalb, keinen Grund darin zu sehen, ins Büro zu fahren. „Vor allem, wenn ich zuhause genauso gut arbeiten kann.“ Wo das Homeoffice aus Sicht unserer Community ebenfalls Vorteile gegenüber dem Büro bietet, ist das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Manuel Y. etwa schreibt, dass er im Homeoffice näher an seiner Familie sein und auch mal unterstützen könne, wenn dies erforderlich sei. „Für mich und uns ist das ein großer Mehrwert.“ ■

Jedes Unternehmen muss sein eigenes, kontextabhängiges Konzept für organisationale Identität und Teambindung im Hybrid Working finden. Leitlinien für die größten Herausforderungen in der Praxis.

Das „Wir“ in der digitalen Arbeitswelt

● In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt hat die Art und Weise, wie wir arbeiten, sich verändert. Eine Wertung dieser Entwicklung scheint müßig: Empirische Evidenz aus Wissenschaft und Praxis lässt sich sowohl für positive als auch negative Effekte hybrider Arbeitsformen finden. Durch diese heterogene Befundlage stoßen one-size-fits-all-Ansätze oder die Übertragung von best cases für die Gestaltung der neuen Arbeitswelt an ihre Grenzen. Die erfolgreiche Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle scheint viel mehr mit der organisationsspezifischen Bewältigung spezieller Herausforderungen zusammenzuhängen, die im Zusammenhang mit sehr flexiblen Arbeitsformen auftreten. Im Folgenden werden die relevantesten dargestellt und Handlungsmaximen aufgezeigt.

Herausforderung eins: Komplexität

Eine der großen Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle betrifft die generelle Vielschichtigkeit und Komplexität ihrer Umsetzung. Sowohl die Anteile von Präsenz- und Remotearbeit als auch das Ausmaß digitaler und analoger Kommunikation können stark variieren. Je nach Branche und Abteilung unterscheiden sich die Möglichkeiten zur Remotearbeit und Digitalisierung von Arbeitsaufgaben und -abläufen, die wiederum durch unterschiedliche Lebenssituationen, Präferenzen aber auch Funktionen und Positionen der Mitarbeitenden in unterschiedlichem Ausmaß genutzt werden. Dadurch ergeben sich nicht nur zwischen einzelnen

Branchen, sondern auch zwischen verschiedenen Organisationen bis hin zur Team- und Individualebene innerhalb einer Organisation unterschiedliche Ausprägungen hybrider Arbeit.

Handlungsmaxime:

Flexible Gestaltung und Selbstbestimmung zulassen

Ermöglichen Sie eine individuell flexible Gestaltung hybrider Arbeit. Mitarbeitende sollten abhängig von ihrer individuellen Situation und ihren Präferenzen einen gewissen Grad an Selbstbestimmung über die Nutzung und Ausgestaltung von Remotearbeit haben. Voraussetzung ist, dass organisationale Abläufe durch Remotearbeit nicht gefährdet werden und die jeweilige Funktion damit prinzipiell vereinbar ist. Auch eine anlassbezogene Anpassung des Ausmaßes von Remotearbeit sollte möglich sein, wenn beispielsweise ein Projekt viel Präsenz vor Ort erfordert. Zudem dürfen innerhalb einzelner Teams keine zu starken Asymmetrien in der Nutzung von Remotearbeit entstehen, da dies zu Beeinträchtigungen von Kommunikations- und Koordinationsprozessen führen kann. Um Unzufriedenheit zu

verhindern, ist empfehlenswert, Mitarbeitenden, die keine Möglichkeiten zur Remotearbeit haben, alternative Benefits zu bieten, wie etwa eine individuelle Flexibilisierung von Arbeitszeit.

Herausforderung zwei: Organisationale Sozialisation, Identität und Bindung

Befeuert durch Studien wie dem „Gallup Engagement Index“ oder Phänomenen wie der „Great Resignation“, ist die Sorge vieler Arbeitgeber groß, dass durch Remotearbeit und dem damit verminderten persönlichen Austausch soziale Erosion droht und die Mitarbeiterbindung sinkt. Persönlicher Austausch gilt als wichtig für die Bildung einer gemeinsamen organisationalen Identität. Auch organisationale Sozialisationsprozesse können im digitalen Raum erschwert sein, insbesondere, wenn neue Organisationsmitglieder sofort größtenteils remote arbeiten. Weiterhin können die Entwicklung und Aufrechterhaltung gemeinsamer unternehmenskultureller Normen sowie Wissensaustausch und implizite Lernprozesse (beispielsweise durch „Flurgespräche“) eingeschränkt sein.



Handlungsmaxime:**Austauschmöglichkeiten und Anreize für Büroarbeit schaffen**

Schaffen Sie sowohl Möglichkeiten zum digitalen sozialen Austausch als auch Anreize für die Rückkehr ins Büro. Im digitalen Raum können Kommunikationsplattformen eingeführt werden, die Wissensaustausch ermöglichen, aber auch gezielt für soziale Elemente – etwa digitale Kaffeepausen, Online-Gruppenaktivitäten wie gemeinsame Bewegungsübungen oder virtuelle Social Events – genutzt werden können. Komplett ersetzen können diese Formate den persönlichen Austausch vor Ort jedoch nicht. Deshalb ist es wichtig, Anreize für Zusammenarbeit in Präsenz zu schaffen. Eine Reduzierung von Büroflächen, die im Zuge steigender Remotearbeit vielerorts vorangetrieben wurde, hat für viele zu einer Entwurzelung gewohnter Arbeitssettings geführt. Durch kluge Raumkonzepte müssen sowohl konzentriertes Arbeiten als auch das Netzwerken mit Kollegen möglich sein. Organisieren Sie zudem regelmäßige soziale Veranstaltungen und Aktivitäten vor Ort, wie zum Beispiel Teamlunches, After-Work-Partys oder gemeinsame Sportaktivitäten. Solche Angebote können auch überwiegend remote arbeitende Mitarbeitende wieder häufiger ins Büro holen. Wichtig ist zudem, in der Onboarding-Phase auf Präsenz zu setzen, um die organisationale Sozialisation neuer Organisationsmitglieder nicht zu gefährden. Weitere Hebel können die Unterstützung bei Anfahrtswegen sowie Kinderbetreuung oder Gesundheits- und Wellnessangebote vor Ort sein.

Herausforderung drei:

Teambindung und -entwicklung

Auch auf Teamebene können gruppendynamische Prozesse bei Remotearbeit nicht in gleicher Form stattfinden. Der Entwicklung gemeinsamer Teamnormen, aber auch von Konstrukten wie Gruppenkohäsion („Wir-Gefühl“), Gruppenidentität oder eines transaktiven Gedächtnisses (insb. kollektives Wissen der Gruppe), wird eine hohe Bedeutung für die Performance des Teams beigemessen. Hierfür werden gemeinsame Interaktionsräume und Zeit benötigt, die bei Remotearbeit entweder reduziert sind oder nur in digitaler Form stattfinden.

Je stärker Remotearbeit im Team ausgeprägt ist, umso wichtiger wird die gezielte Planung gemeinsamer Aktivitäten in Präsenz.



PROF. DR. DANIEL THIEMANN beschäftigt sich als Consultant und Studiengangsleiter für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management in Köln mit Implikationen der digitalen Transformation und von New Work, vor allem bezüglich Führung, Teamarbeit und Stress.

Handlungsmaxime:**Digitale wie analoge Interaktionsräume fördern**

Bei hybrider Teamarbeit ist es unerlässlich, durch Kollaborationstools einen regelmäßigen Austausch – sowohl aufgabenbezogen als auch auf sozialer Ebene – zu pflegen, um wichtige Teamprozesse zu fördern. Je stärker Remotearbeit im Team ausgeprägt ist, umso wichtiger wird die gezielte Planung gemeinsamer Aktivitäten in Präsenz. Diese können aufgabenbezogen sein, beispielsweise in Form von Teamworkshops und Trainings, sollten aber auch um soziale Anlässe ergänzt werden. Auch attraktive Raumkonzepte können Anreize für den Austausch vor Ort bieten. An bestimmten Tagen im Monat als Team vollständig gemeinsam vor Ort im Büro zu sein, kann sinnvoller sein als eine verteilte Anwesenheit der Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeiten. Insbesondere am Anfang der Teamentwicklung sollten genügend Interaktionsräume geschaffen werden, der Anteil der Remotearbeit kann je nach Entwicklungsstand des Teams im Zeitverlauf flexibel angepasst werden.

Herausforderung vier: Führung auf Distanz

Nicht selten verbinden Führungskräfte eine Verlagerung von Mitarbeitenden ins Homeoffice mit einem Kontrollverlust. Ein Großteil des Topmanagements spricht sich gar aus Sorgen über einen Produktivitätsverlust durch Remotearbeit wieder für eine Präsenzplicht aus. Belastbare Belege hierfür gibt es jedoch nicht. Im Führungsverhalten können diese Annahmen zu einer übermäßigen Kontrolle der Mitarbeitenden führen, was bei diesen wiederum zu Stress und Demotivation führen kann. Andererseits kann Führung einen großen Beitrag dafür leisten, Mitarbeiterbindung auch in hybriden Settings aufrechtzuerhalten.

Handlungsmaxime:**Hybride Führung professionalisieren**

Führungskräfte sollte deshalb optimal darauf vorbereitet werden, auch räumlich verteilte Mitarbeiter und hybride Teams zu führen. Hierbei können einerseits Kompetenzen im Umgang und der Kommunikation mit digitalen Tools, die Ausgestaltung des Spannungsfeldes zwischen Kontrolle und Autonomie der Mitarbeitenden sowie die generelle Veränderung der Führungsrolle in hybriden Arbeitssettings im Vordergrund stehen. Andererseits müssen Führungskräfte auch die Kompetenzen und Selbstorganisationsfähigkeit von Mitarbeitenden in hybriden Arbeitssettings stärken. Weiterhin sollten Führungskräfte gemeinsam mit dem Team im Blick behalten, dass es nicht zur sozialen Erosion kommt, sondern gegenseitiger Austausch sowohl analog als auch in Präsenz weiterhin gepflegt wird. Führung stellt somit ein wichtiges Bindeglied zur Bewältigung der skizzierten Herausforderungen dar, muss sich jedoch gleichzeitig für hybride Formen der Zusammenarbeit weiterentwickeln. ■

II. Strategie & Füllung

Mehr Krisen- sicherheit durch höheres Engagement

Von Arne Sjöström

Veränderungen stellen Unternehmen regelmäßig vor Herausforderungen. Zwar war der Wandel seit jeher Teil der Wirtschaftswelt und häufig auch Motor für Innovationen und Verbesserungen der Arbeitswelt. Dennoch ist der Druck, den multiple Krisen derzeit auf Unternehmen und Beschäftigte ausüben, erheblich. Doch Führungskräfte können gegensteuern, indem sie das Engagement ihrer Mitarbeitenden aufrechterhalten. Wie das gelingen kann, zeigt eine Datenanalyse.

● Auf vielen Unternehmen lastet derzeit ein immenser Kostendruck, die Frage nach der Effizienz wird immer häufiger gestellt. Die Konsequenz lautet dann nicht selten: Personalabbau. Und der hat Folgen, nicht nur für diejenigen, die gehen müssen, sondern auch für diejenigen, die bleiben. Verunsicherung und nachlassendes Engagement sind dann spürbar und auch messbar.

Studien belegen, dass sich ein höheres Engagement in höherer Produktivität, geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation sowie in Indikatoren für den Unternehmenserfolg niederschlägt. Doch was genau ist Engagement und wie lässt sich dieser Begriff, der eher mit Emotionen als mit Rationalität in Verbindung gebracht wird, messen und positiv beeinflussen?

Unter Engagement lässt sich mehr als nur die Frage verstehen, wie zufrieden oder glücklich Menschen mit ihrer Arbeit sind. Man kann mit seiner Arbeit durchaus zufrieden oder glücklich sein, ohne wirklich engagiert zu sein. Es geht weniger um Arbeitszufriedenheit als vielmehr um persönliches, emotionales und psychisches Investment – und die Verbindung, die man mit seiner Arbeit und dem Unternehmen hat. Aus der Wissenschaft lassen sich fünf Komponenten ableiten, mit denen das Mitarbeiterengagement konkret erfasst werden kann:

- Motivation – Fühlen sich Mitarbeitende vom Unternehmen zu Mehrleistung motiviert?
- Stolz – Sind Mitarbeitende stolz auf ihr Unternehmen?

- Empfehlung – Würden Mitarbeitende ihr Unternehmen als sehr guten Arbeitsplatz weiterempfehlen?
- Gegenwärtige Bindung – Konzentrieren sich die Mitarbeitenden derzeit darauf, im Unternehmen zu bleiben?
- Zukünftige Bindung – Beabsichtigen die Mitarbeitenden, dem Unternehmen auch in Zukunft treu zu bleiben?

In Zeiten von Ungewissheit oder plötzlicher Veränderung hat die Art und Weise, wie Mitarbeitende ihre Arbeit und ihr Unternehmen wahrnehmen, einen großen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement. Wie greifen diese Mechanismen ineinander? Und mit welchen Maßnahmen lässt sich das Engagement aufrecht erhalten beziehungsweise steigern?

Der Blick der Wissenschaft

Dazu lohnt sich ein genauer Blick auf Analysen, wie die von Culture Amp. Die Plattform umfasst aktuell 1,27 Milliarden Datenpunkte aus rund 52 Millionen Mitarbeiterbefragungen in weltweit 7.800 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen. Auf Basis dieses Datenpools werden regelmäßig Benchmarkings zum Mitarbeiterengagement veröffentlicht und wissenschaftliche Untersuchungen zu unterschiedlichen Aspekten der Employee Experience erstellt.

Für die DACH-Region ergab sich demnach ein Mitarbeiterengagement von 64 Prozent, in Deutschland liegt der Wert bei 63 Prozent. Gleichzeitig bedeutet dies, dass deutlich mehr als ein Drittel der Befragten sich als nicht engagiert oder indifferent einschätzen. Diese Analyse erfolgte auf der Basis von zwei Millionen Fragen, die im Rahmen von Mitarbeiterfeedback im Zeitraum von Januar bis Dezember 2023 in 550 Unternehmen gestellt wurden.

Im Vergleich zu den globalen Benchmark-Daten zeigt sich deutlich, bei welchen der Faktoren die Unternehmen der DACH-Region hinterherhinken:

- Die Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber liegt bei 73 Prozent und damit acht Prozentpunkte unter dem globalen Wert
- Ob das Unternehmen die Mitarbeitenden dazu motiviert, mehr zu leisten, als dies ein anderes Unternehmen tun würde: Hier liegt der Wert bei 60 Prozent und damit neun Prozentpunkte unter dem globalen Benchmark
- Stolz darauf, in diesem Unternehmen zu arbeiten, sind 74 Prozent, elf Prozentpunkte weniger als der globale Benchmark
- Die Gegenwärtige Bindung liegt bei 50 Prozent und damit sechs Prozentpunkte unter dem globalen Benchmark
- Die zukünftige Bindung liegt bei 60 Prozent und damit sechs Prozentpunkte unter dem globalen Benchmark

Ein möglicher Einfluss von Krisen und Unsicherheit lassen die Daten im Zeitverlauf erkennen: Die Werte für das Mitarbeiterengagement sinken – langsam, aber kontinuierlich. Zudem zeigen die Benchmark-Daten, welches die drei wichtigsten Treiber für das Mitarbeiterengagement in der DACH-Region aktuell sind:

Top 1: [Unternehmen] ist für mich ein großartiges Unternehmen, in dem ich einen Beitrag zu meiner Entwicklung leisten kann

Top 2: Die Führungskräfte bei [Unternehmen] haben mir eine Vision vermittelt, die mich motiviert

Top 3: Die Führungskräfte bei [Unternehmen] zeigen/vermitteln, dass Mitarbeitende wichtig für den Unternehmenserfolg sind.

Mitarbeiterengagement rückläufig

Das Engagement von Beschäftigten in Unternehmen in der Region DACH sinkt seit Juni 2022 kontinuierlich.



Zu den Folgen von wirtschaftlicher Unsicherheit zählen Entlassungen. Zwar sind es in der DACH-Region aktuell noch wenige Unternehmen, die diesen Schritt gehen. Doch mit dem anhaltenden wirtschaftlichen Druck könnten die Betriebe vermehrt zu solchen Maßnahmen greifen müssen.

Womit im Falle von Personalabbau gerechnet werden muss, zeigen globale Analysen, die einen deutlichen Rückgang von sechs Prozent beim Mitarbeiterengagement in Unternehmen mit Entlassungen verzeichnen (im Vergleich zu Unternehmen ohne Entlassungen im gleichen Zeitraum). Dieser weltweite Trend zeigte sich 2023 in Deutschland zwar noch nicht so deutlich (minus ein Prozent), ist aber auf die noch geringe Anzahl an Unternehmen zurückzuführen, die Stellen abbauen mussten. Die Erkenntnis darüber, wie sich das Engagement der Mitarbeitenden in betroffenen Unternehmen entwickelt, können Unternehmen nutzen, um sich besser vorzubereiten.

Es überrascht nicht, dass das Engagement der Mitarbeitenden nach einer Entlassungswelle abnimmt. Dabei zeigt sich der größte Rückgang bei den Faktoren Empfehlung und Bindung – also der Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeitender das Unternehmen weiterempfiehlt und dem Unternehmen treu bleibt. Eine Studie des Harvard Business Review ergab, dass selbst eine Verkleinerung der Belegschaft um ein Prozent zu einem Anstieg der Fluktuation um 31 Prozent führen kann. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden ist es sogar eine umsichtige Entscheidung, nach Entlassungen den Arbeitsplatz zu wechseln, denn laut der vorliegenden Analyse haben 17 Prozent der Unternehmen aus der Layoffs.fyi-Datenbank weitere Entlassungsrunden durchgeführt.

Auswirkungen auf das Engagement

- Mitarbeitende verlieren das Vertrauen in das Unternehmen „[Mein Unternehmen] ist in der Lage, in den nächsten drei Jahren wirklich erfolgreich zu sein“ – hier ist der stärkste Rückgang zu verzeichnen. Die Mitarbeitenden sind nach einer Entlassungswelle weit weniger geneigt zu glauben, dass das

Unternehmen seine Ressourcen effektiv einsetzt oder sich auf Qualität und Verbesserung als oberste Priorität konzentriert.

Was zu tun ist: Dieser negativen Wahrnehmung können Unternehmen durch ein hohes Maß an Transparenz gegensteuern. Es ist wichtig gegenüber den Mitarbeitenden klar und empathisch zu kommunizieren, wie sich die Entlassungen auf den Gewinn des Unternehmens auswirken und wie sich die Pläne für eine Verbesserung der Rentabilität gestalten werden. Wichtig ist es, den Teams aufzuzeigen, welche Rolle sie darin spielen können, um gut durch diese herausfordernden Zeiten zu kommen.

- Mitarbeitende geben der Führungsspitze die Schuld: Das Management wird als verantwortlich für die Entscheidungen gesehen, die das Unternehmen in eine Lage gebracht haben, in der ein Personalabbau überhaupt erst notwendig wurde. Deshalb wirken sich Entlassungen dramatisch auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung und in die allgemeine Zukunftsvision des Unternehmens aus.

Was zu tun ist: Es ist ein Irrtum zu glauben, dass die Führungsebene eine Phase der Entlassungen „unbeschadet“ übersteht, während die Mitarbeitenden gleichzeitig die Hauptlast dieser Entscheidung tragen. Um diesen Eindruck abzumildern, sollte den Mitarbeitenden klar kommuniziert werden, dass und welche konkreten Einschnitte auch aufseiten der Führungskräfte durchgeführt werden.

- Mitarbeitende sehen keine berufliche Zukunft mehr im Unternehmen: Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten sind der häufigste Grund, warum Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen. Wie bereits erwähnt, zählen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten generell zu den wichtigsten Treibern des Mitarbeiterengagements. Die Daten zeigen, dass Mitarbeitende nach einer Entlassungswelle befürchten, dass ihre Karriere-möglichkeiten eingeschränkt werden. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeitenden nicht nur weniger effektiv arbeiten, sondern auch das Unternehmen verlassen, wenn sich eine Möglichkeit ergibt.

Was zu tun ist: Zwar werden in wirtschaftlich schwierigen Zeiten keine Gehaltserhöhungen möglich sein, doch könnten mehr Informationen über die individuellen Entwicklungswünsche der einzelnen Mitarbeitenden gesammelt und die Arbeit gegebenenfalls entsprechend umverteilt werden. Auch titelbezogene Beförderungen als Zeichen der Wertschätzung sind denkbar. Um ein gewisses Maß an Glaubwürdigkeit wiederzugewinnen, sollten Gehaltserhöhungen nachgeholt werden, sobald sich die wirtschaftliche Lage bessert.

Je besser Unternehmen verstehen, wie sich Entlassungen und Veränderungen auf das Engagement der Mitarbeitenden auswirken, umso effektivere Maßnahmen können sie ergreifen, damit die Motivation und das Vertrauen der verbleibenden Belegschaft wieder steigt und die Talsohle überwunden wird. Zwar ist es zunächst deutlich unwahrscheinlicher, dass Mitarbeitende das eigene Unternehmen weiterempfehlen oder ihre eigene Zukunft im Unternehmen sehen. Wird jedoch nichts dagegen unternommen, kann dies angesichts des Fachkräftemangels auch langfristige Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung und die Rekrutierung von Talenten haben.



DR. ARNE SJÖSTRÖM ist Lead People Scientist EMEA bei Culture Amp mit dem Schwerpunkt Organisationspsychologie und angewandte Forschung.

Bei all dem kommt den Führungskräften – unabhängig ob es sich um Unternehmen mit oder ohne drohende Entlassungen handelt – eine entscheidende Rolle zu. Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung, die Vermittlung von Visionen und die Wertschätzung der Mitarbeitenden hat in den letzten Jahren stetig abgenommen. Dabei erweisen sich die direkten Vorgesetzten oftmals als Fels in der Brandung, denn sie konnten das Vertrauen ihrer Mitarbeiter bewahren. So ist der Wert, der darüber Auskunft gibt, ob Vorgesetzte mit ihren direkten Mitarbeitern eine klare Strategie festlegen, in Deutschland um neun Prozent gestiegen. Ein Plus von sechs Prozent verzeichnet auch jener Wert, der angibt, in welchem Maße die Vorgesetzten auf ihre direkten Mitarbeitenden eingehen. Dennoch ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, im Unternehmen zu bleiben, in den letzten sechs Monaten erneut gesunken (– 0,9 Prozent).

Die Rolle der Führungskräfte

Dass das Engagement also trotz steigender Akzeptanz der direkten Vorgesetzten niedrig bleibt, könnte daran liegen, dass die Befragten zunehmend daran zweifeln, wie wichtig ihr Wohlbefinden der verantwortlichen Führungskraft ist. Die Kluft in der Art und Weise, wie Mitarbeitende ihre direkten Vorgesetzten (mit direkter Personalverantwortung) im Vergleich zu ihren Führungskräften (Manager in gehobenen Positionen) wahrnehmen, hat sich seit 2021 stetig vergrößert. Dabei ist die positive Wahrnehmung von Führungskräften deutlich gesunken.

Wenn Mitarbeitende also das Unternehmen verlassen, dann kündigen sie häufig weder ihren Job noch ihre direkten Vorgesetzten, sondern vielmehr die Führungsriege eines Unternehmens. Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss auf die Employee Experience der Mitarbeitenden und könnten dieses Potenzial viel besser nutzen. HR-Verantwortliche können sie mit geeigneten Maßnahmen dabei unterstützen, damit sie sich das Vertrauen der Mitarbeitenden zurückgewinnen. Wichtig ist dabei, auch bei schwierigen Entscheidungen nicht zu schweigen, sondern den Dialog aufrechtzuerhalten und auch unliebsame Gespräche zu führen. Eine offene und ehrliche Kommunikation wird die Transparenz erhöhen und Vertrauen schaffen. Dazu gehört auch die klare Kommunikation über die Vision und die Werte des Unternehmens, gefolgt von entsprechenden Handlungen vonseiten der Führungskräfte. Dabei spielt die Etablierung entsprechender Kanäle für Mitarbeiterfeedback eine entscheidende Rolle. Vor allem das gehobene Management kann viel dafür tun, damit die Verbundenheit zum Unternehmen, die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, Motivation und der Stolz, Teil des Unternehmens zu sein, positiv beeinflusst werden. ■



DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

14. & 15. MAI 2024 | OFFENBACH BEI FRANKFURT AM MAIN

PEOPLE TRANSFORMATION INNOVATION

PROGRAMM JETZT LIVE AUF [COPETRI.COM/CONVENTION](https://copetri.com/convention)



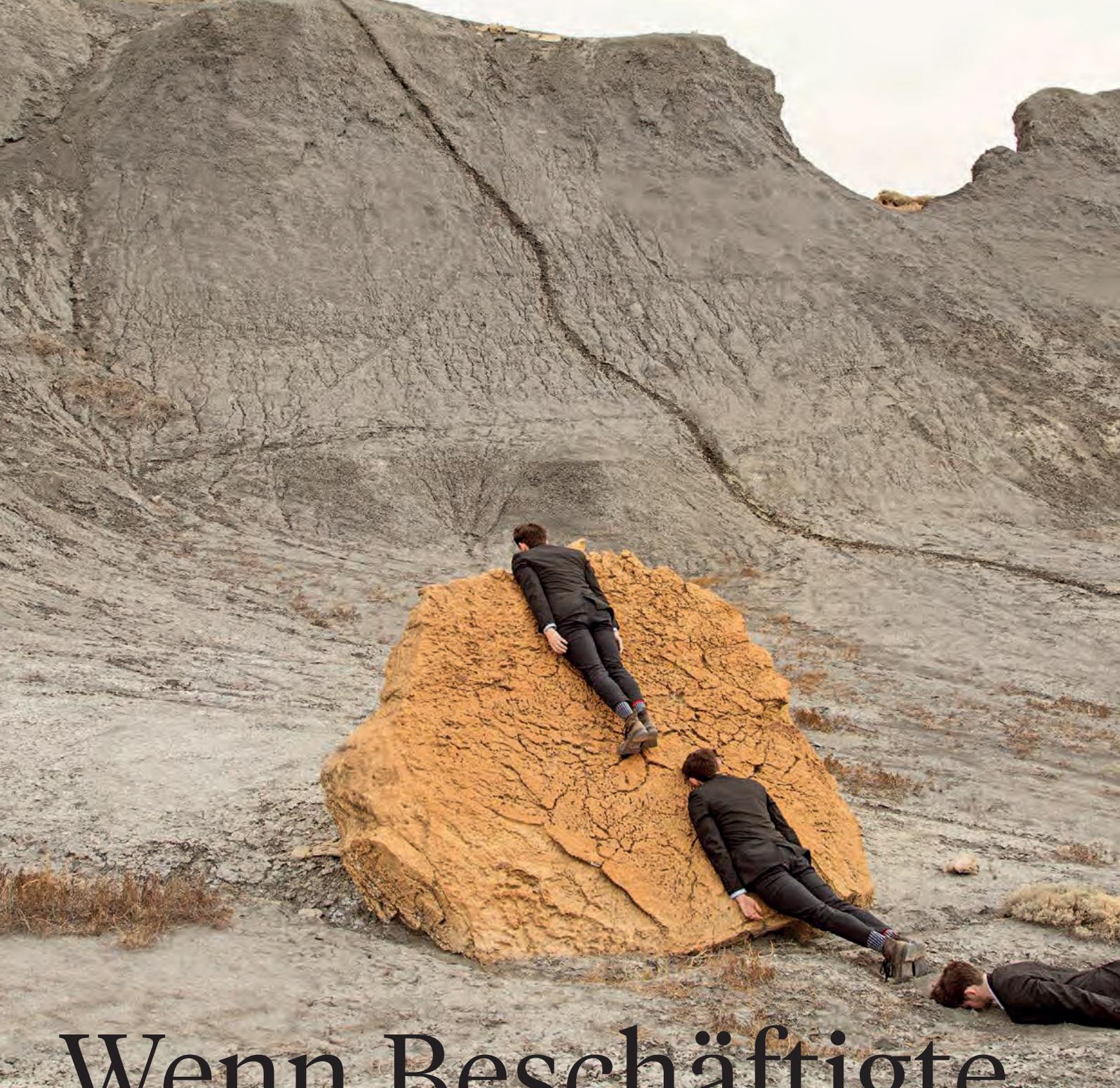
Sara Nuru

Mina Saidze

Tristan Horx

Katja Berlin

Tendayi Viki



Wenn Beschäftigte einfach nicht performen

Von Claudia Knuth



Im Bewerbungsgespräch sprüht der Kandidat vor Motivation, die Vita glänzt vor Expertise – und dann? Ernüchterung im Arbeitsalltag. Langsamere Arbeitsweise, weniger Engagement, häufige Fehler. Willkommen in der Welt der Low Performer. Welche Handlungsoptionen Arbeitgeber in solchen Fällen haben.

● Für Unternehmen sind sogenannte Low Performer ein echtes Problem, denn sie kosten Geld und Nerven. Die Produktivität sinkt, die Stimmung im Team kippt, die Mehrarbeit lastet auf den Schultern der Kolleginnen und Kollegen. Was also tun, wenn der Mitarbeitende einfach nicht performt? Das Arbeitsrecht bietet zwar Handlungsmöglichkeiten, aber die Hürden sind hoch. Abmahnungen müssen detailliert sein und realistische Fristen zur Leistungssteigerung beinhalten. Kündigung-

gen sind nur bei schwerwiegender Minderleistung und unter Berücksichtigung strenger Auflagen möglich.

Facetten der Low Performance

Der Begriff „Low Performance“ bezeichnet die Minder- oder Schlechtleistung von Arbeitnehmenden. Dabei kann die Minderleistung sowohl qualitativer als auch quantitativer Art sein: So können die Arbeitsergebnisse bereits qualitativ nach unten abweichen oder aber qualitativ mit

den Arbeitsergebnissen der Kollegen vergleichbar sein, der Arbeitnehmer arbeitet aber langsamer als seine Kollegen. Häufig wird die Arbeitsleistung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht negativ abweichen. Eine Schlechtleistung liegt auch dann vor, wenn der Arbeitnehmer eine andere Arbeitsleistung erbringt, als im Arbeitsvertrag oder durch Weisung konkretisiert wurde. Dies ist etwa der Fall, wenn der als Baumaschinenführer eingesetzte Arbeitnehmer eine Baugrube an der falschen Stelle aushebt oder der Ma-

ler eine Hauswand in der falschen Farbe streicht. Von der Low Performance zu unterscheiden ist die „No Performance“. Hier erbringt der Arbeitnehmer nicht nur eine schlechte, sondern nachweislich gar keine Arbeitsleistung.

Praxishinweis: Im Falle der No Performance verletzt der Arbeitnehmer seine Arbeitspflicht in erheblicher Weise. Hierauf sollte konsequent mit einer Abmahnung und im Wiederholungsfall mit einer Kündigung reagiert werden.

Dreistufige Kündigung

Wenn die Leistung eines Mitarbeiters nicht nur geringfügig hinter der Leistung anderer Mitarbeiter zurückbleibt, führt häufig kein Weg an einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses vorbei. Die Kündigung wegen Low Performance ist zwar grundsätzlich möglich, aber durchaus risikobehaftet. Problematisch ist bereits die Frage, welche Leistung der Arbeitnehmer

konkret zu erbringen hat. Entscheidend ist nicht ein objektiver Maßstab, sondern nach Auffassung des BAG das „subjektive Leistungsvermögen“ des Arbeitnehmers: Der Arbeitnehmer muss diejenige Leistung erbringen, die er bei „angemessener Anspannung seiner geistigen und körperlichen Kräfte auf Dauer ohne Gefährdung seiner Gesundheit zu leisten imstande ist“. Kurz: Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll und zwar so gut, wie er kann.

Erste Stufe: Vergleichsgruppe bilden

Nach dem BAG müssen Arbeitgeber zunächst eine Gruppe mit vergleichbaren Arbeiten beschäftigter Arbeitnehmer bilden und innerhalb dieser die zu erwartende Durchschnittsarbeitsleistung definieren. Die erste Herausforderung für den Arbeitgeber besteht darin, die hierfür erforderlichen Daten zu erfassen. Sind vergleichbare Arbeitnehmer nicht vorhanden, darf der Arbeitgeber auch unternehmensübergreifende oder branchen-

bezogene Vergleichswerte heranziehen, bloße Schätzungen genügen jedoch nicht. *Praxishinweis:* Je weiter der Kreis der vergleichbaren Mitarbeiter gezogen wird, umso unschärfer wird die Vergleichsgruppe und damit das Risiko, dass eine Kündigung unwirksam ist.

Die Bestimmung der Durchschnittsleistung oder auch „Soll-Arbeitsleistung“ mag bei quantitativ messbaren Arbeitsergebnissen, etwa bei Stückzahlen in der Warenproduktion, noch möglich sein, bereitet bei nur qualitativ messbaren Arbeitsergebnissen aber regelmäßig Schwierigkeiten. Anhaltspunkte sind meist Fehler in den Arbeitsergebnissen sowie ihre Häufigkeit und Schwere (LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 24.2.2010, Az. 6 Sa 399/06, nach dem eine qualitative Schlechtleistung bei ungewöhnlichen Kassendifferenzen einer Kassiererin vorliegt).

Zweite Stufe: Liegt überhaupt Low Performance vor?

Auf einer zweiten Stufe ist zu prüfen, ob überhaupt eine Low Performance vorliegt. Hierfür ist die ermittelte Soll-Arbeitsleistung mit der Ist-Arbeitsleistung des Mitarbeiters ins Verhältnis zu setzen. Von einer Low Performance ist erst auszugehen, wenn der Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum weniger als zwei Drittel der Leistung eines vergleichbaren Arbeitnehmers erbringt. Erst kürzlich entschied das Arbeitsgericht Bremen-Bremerhaven (Urteil vom 14.12.2023, Az. 2 Ca 2206/23 und 2207/23), dass die fristlosen Kündigungen zweier Telefonistinnen des Bürgertelefons Bremen wirksam sind, da ihre Telefoniezeiten an einzelnen Tagen nur zwischen 30 bis 35 Prozent beziehungsweise zwischen 16 bis 33 Prozent lagen. Das LAG Mecklenburg-Vorpommern (Urteil vom 15.1.2015, Az. 5 Sa 219/14) hat es als ausreichend erachtet, dass das Arbeitszeitkonto eines Mitarbeiters 230 Prozent mehr Minusstunden aufwies als das eines vergleichbaren Arbeitnehmers. Und nach dem LAG Köln (Urteil vom 3.5.2022, Az. 548/21) ist die Kündigung eines Kommissionierers, der über mehrere Monate nur eine Leistung zwischen 53 bis 62 Prozent der Durchschnittsleistung vergleichbarer Arbeitnehmer erbringt, wirksam. Bisher nicht abschließend geklärt ist, wann von einer Unterschreitung der durchschnittli-

Anforderungen an eine wirksame Abmahnung

Sobald eine Schlecht- oder Minderleistung festgestellt wird, sollte der Arbeitnehmer – falls eine Kündigung beabsichtigt ist – hierfür zunächst schriftlich abgemahnt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass

- die Pflichtverletzung des Arbeitnehmers konkret benannt wird und er aufgefordert wird, das Verhalten zu unterlassen („Rügefunktion“)
- und er darauf hingewiesen wird, dass der Arbeitgeber bei einem gleichen oder gleichartigen Verstoß beabsichtigt, eine Kündigung auszusprechen („Warnfunktion“).

Im Rahmen der Abmahnung wegen Low Performance sollte der Arbeitgeber daher aufzeigen, zu welcher Arbeitsleistung der Arbeitnehmer verpflichtet ist, welche Durchschnittsarbeitsleistung vergleichbare Arbeitnehmer erbringen wird und welche Leistung er erbringt. Zudem sollte der Arbeitnehmer aufgefordert werden, seine Arbeitsleistung künftig so gut zu erbringen, wie es ihm möglich ist.

Ist der Arbeitnehmer einsichtig und hat der Arbeitgeber Interesse an einer Weiterbeschäftigung, kann alternativ eine schriftliche Korrekturvereinbarung geschlossen werden. Rechtlich handelt es sich dabei um eine Abmahnung, die aber vom Mitarbeitenden akzeptiert wird und in der er sich zur Vertragstreue verpflichtet. Der Arbeitnehmer kann nicht mehr gegen die Abmahnung vorgehen. Hierfür erhält er die Zusage, dass die Vereinbarung nach Ablauf eines gewissen Zeitraums (beispielsweise von zwölf Monaten) aus der Personalakte entfernt wird, sofern er keinen gleichartigen Verstoß begeht.

chen Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum auszugehen ist. Das LAG Rheinland-Pfalz (Urteil vom 16.4.2015, Az. 5 Sa 638/14) erachtet jedenfalls eine Spanne von 40 Tagen, nachdem einem Mitarbeiter eine neue Arbeitsaufgabe übertragen wurde, als nicht ausreichend. Ebenso verhält es sich, mit der Low Performance an nur einzelnen Tagen, Wochen oder Monaten.

Praxishinweis: Bestimmen Sie den Vergleichszeitraum nicht zu kurz. Zwar dürfte im Einzelfall (etwa bei erheblicher Minderleistung) auch ein Zeitraum von wenigen Wochen in Betracht kommen, in der Regel sollte jedoch ein längerer Zeitraum betrachtet werden.

Dritte Stufe: Grund der Low Performance – kann nicht oder will nicht?

Sodann stellt sich die Frage, ob eine verhaltensbedingte (der Arbeitnehmer kann, aber will nicht) oder eine personenbedingte (der Arbeitnehmer will, aber kann nicht) Low Performance vorliegt. Je nach Ursache ergeben sich unterschiedliche Voraussetzungen an eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Vielfach liegen auch Mischbestände vor: Der Arbeitnehmer kann und will nicht.

Praxishinweis: Da die Ursache der Low Performance oftmals nicht eindeutig feststellbar ist, sollten sich Arbeitgeber in einem Kündigungsschutzprozess stets auf verhaltens- und personenbedingte Gründe berufen.

Liegt die Ursache der Low Performance im Verhalten des Mitarbeiters, muss der Arbeitgeber ihn vor Ausspruch einer Kündigung abmahnen. Ist die Low Performance hingegen personenbedingt, also fehlen dem Arbeitnehmer Eigenschaften oder Fähigkeiten, um seinen arbeitsvertraglichen Pflichten hinreichend nachzukommen, ist zu prüfen, ob andere zumutbare Maßnahmen vor einer Kündigung ergriffen werden können. Hierfür kommen die Versetzung auf einen geeigneten und freien Arbeitsplatz oder Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen in Betracht.

Darlegungs- und Beweislast

Der Arbeitgeber muss darlegen und beweisen, dass die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers die Leistung vergleich-

barer Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum erheblich unterschritten hat. Soweit der Arbeitnehmer den Vortrag nicht hinreichend bestreitet, gilt die Low Performance als zugestanden. Auf einen detaillierten Gegenvortrag des Arbeitnehmers muss der Arbeitgeber wiederum erwidern. Das gilt nach dem LAG Mecklenburg-Vorpommern (Urteil vom 28.9.2023, Az. 5 Sa 14/23) auch, wenn der Arbeitnehmer im Homeoffice arbeitet. Hier ergeben sich erhebliche Beweisschwierigkeiten. Aufgrund der grundrechtlich garantierten Unverletzlichkeit der Wohnung kann der Arbeitgeber Arbeitsleistungen im Homeoffice des Arbeitnehmers nicht oder nur schwer kontrollieren.

Praxishinweis: Hilfreich kann sogenanntes Micromanagement mit exakten kurzfristigen Zielvorgaben und engmaschigen Kontrollen sein.

Eine Low Performance glaubhaft darzulegen, ist für den Arbeitgeber zudem schwieriger, wenn er zuvor durch Kontraindikatoren den Eindruck erweckt hat, mit der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers zufrieden zu sein. Stellt er dem Low Performer etwa ein gutes Zwischenzeugnis aus, hebt sein Gehalt regelmäßig an oder zahlt Boni und Incentives aus oder vergrößert er seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, ist dies widersprüchlich zu seiner Behauptung, dass der Arbeitnehmer eine nur unterdurchschnittliche Arbeitsleistung erbringt. So kann auch eine überdurchschnittliche Leistungsbewertung in den Jahren vor der Kündigung ein kaum zu widerlegendes Indiz dafür sein, dass eine Low Performance im erforderlichen Umfang nicht vorliegt.

Praxishinweis: Arbeitgeber sollten daher zwingend prüfen, ob Kontraindikatoren vorliegen und falls ja, ob diese nachvollziehbar erläutert werden können.

Präventive Maßnahmen abseits der Beendigungskündigung

Damit es nicht zu Problemen im laufenden Arbeitsverhältnis im Hinblick auf die Leistungen des Arbeitnehmers kommt, sollten bereits in Stellenausschreibungen und Bewerbungsgesprä-

31. Internationale Fachmesse und Kongress

Europe's #1
in digital learning

LEARNTEC

4. – 6. Juni 2024
Messe Karlsruhe

→ Jetzt Ticket sichern!

Premium Partner:

HAUFE.
AKADEMIE

learntec.de

messe
— karlsruhe

chen Inhalte und Voraussetzungen für die Tätigkeit beschrieben und klar kommuniziert werden.

Sinnvoll kann es auch sein, dem Arbeitsvertrag eine detaillierte Tätigkeitsbeschreibung beizufügen, auch wenn der Arbeitgeber hiermit Flexibilität hinsichtlich der Zuweisung anderer Tätigkeiten einbüßt. Flankierend sollte vertraglich eine Probezeit von maximal sechs Monaten vereinbart werden (§ 622 Abs. 3 BGB). In befristeten Arbeitsverhältnissen muss die Dauer der Probezeit verhältnismäßig sein (§ 15 Abs. 2 TzBfG). Das ist in der Regel der Fall, wenn die Probezeit ein Drittel der vereinbarten Laufzeit nicht übersteigt (bei drei Monaten Laufzeit, ein Monat Probezeit; bei sechs Monaten, zwei Monate Probezeit und so weiter). Sofern dem Low Performer über die Probezeit hinaus die Möglichkeit eingeräumt werden soll, sein Leistungsniveau zu verbessern, kann entweder eine Kündigung innerhalb der Probezeit mit längerer Kündigungsfrist von bis zu vier Monaten erfolgen oder ein Aufhebungsvertrag mit entsprechendem späteren Beendigungsdatum mit Wiedereinstellungszusage bei Bewährung geschlossen werden. Dies hat das BAG (Urteil vom 7.3.2002, Az. 2 AZR 93/01) als zulässig erachtet.

Auch frühzeitige Personalgespräche können hilfreich sein, Erwartungshaltungen abzustecken und einzuschätzen, ob eine weitere Zusammenarbeit für beide Seiten sinnvoll ist.

Interventive Handlungsmöglichkeiten

Sofern es zu Leistungsdefiziten kommt, stehen dem Arbeitgeber abseits der Beendigungskündigung vielfältige Handlungsalternativen zur Verfügung.

Um die Leistungen des Arbeitnehmers zu erheben und zu dokumentieren, kann mit ihm im Rahmen eines Performance Managements ein Leistungsentwicklungsplan („Performance Development Plan“) vereinbart werden. In einem solchen Plan sollten konkrete Ziele und Zwischenziele mit Deadlines vereinbart und dem Arbeitnehmer beschrieben werden, was er hierfür tun muss und wo er Unterstützung erhalten kann. Bestenfalls werden „SMART“e, also spezifische, messbare, attraktive, realistische und terminierte Ziele vereinbart. Darüber hinaus kommt auch sogenanntes „Job Shadowing“ in Be-

tracht. Der Arbeitnehmer begleitet einen besonders leistungsstarken oder erfahrenen Kollegen über wenige Tage bis hin zu mehreren Wochen und soll hierdurch ermutigt werden, seine Tätigkeiten auf einem möglichst gleichen Niveau fortzusetzen. Hierzu kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer problemlos anweisen.

Sofern dem Arbeitnehmer jedoch elementare Kenntnisse und Fähigkeiten fehlen oder er schlichtweg nicht bereit ist, eine qualitativ oder quantitativ bessere Arbeitsleistung zu erbringen, sollte bereits in der Probezeit das Arbeitsverhältnis konsequent gekündigt werden. Bei einer Probezeitkündigung gelten die strengen Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) nicht, sodass die Kündigung mit wesentlich geringeren Risiken verbunden ist. Eine Reduzierung der Vergütung aufgrund der Low Performance ist grundsätzlich nicht möglich. Der Arbeitnehmer schuldet nur eine Tätigkeit an sich und keinen bestimmten Erfolg. Anders ist es im Falle der No Performance: Erbringt der Arbeitnehmer nachweisbar gar keine Arbeitsleistung, kann der Arbeitgeber die Vergütung einbehalten oder zurückfordern.

Praxishinweis: Grundsätzlich kommt auch eine Änderungskündigung im Sinne des § 2 KSchG in Betracht. Diese stellt gegenüber der Beendigungskündigung gar ein milderer Mittel dar. Da die Änderungskündigung denselben Voraussetzungen wie eine Beendigungskündigung unterliegt und zur Reduzierung der Vergütung nur in Extremfällen möglich ist, ist sie für Arbeitgeber wenig attraktiv.

Schließlich bleibt stets die Möglichkeit, den Arbeitnehmer mittels einvernehmlicher Änderungsvereinbarung leistungsrecht(er) einzusetzen oder das Arbeitsver-



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

hältnis durch einen Aufhebungsvertrag oder – im Nachgang zu einer Kündigung – einen Abwicklungsvertrag zu beenden.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Existiert ein Betriebsrat, ist dieser vor einer Kündigung zwingend anzuhören und ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen (§ 102 Abs. 1 BetrVG). Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam. Über erteilte Abmahnungen besteht – abseits des Anhörungsrechts – weder ein Informationsrecht noch ein Auskunftsanspruch des Betriebsrats. Auch eine Versetzung ist zustimmungspflichtig (§ 99 Abs. 1 BetrVG). Sofern die Arbeitszeiten oder Leistungen des Mitarbeiters durch technische Maßnahmen (etwa Keylogger, Softwareprotokolle oder Zeiterfassungssoftware) protokolliert und kontrolliert werden sollen, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu beachten. Das Mitbestimmungsrecht besteht bereits, wenn nur die Möglichkeit besteht, dass Leistungen überwacht werden können. Zudem kommen im Rahmen von Mitarbeiter- und Personalplanungsgesprächen (§ 82 Abs. 2 Satz 1, § 92 BetrVG), Performance Management mit Leistungsentwicklungsplänen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) oder Beschwerden des Low Performers (§ 85 Abs. 1 BetrVG) weitere Beteiligungsrechte in Betracht.

Fazit: Vor übereilten Kündigungen ist zu warnen

Low Performance ist und bleibt ein großes Thema. Regelmäßig wird an Personalabteilungen der Wunsch herangetragen, sich von Low Performern zu trennen. Die Rechtsprechung zeigt indes, dass dies in der betrieblichen Praxis durchaus risikoreich ist und daher gut vorbereitet werden sollte. Insbesondere ist vor übereilten Kündigungen zu warnen, die vor dem Arbeitsgericht in der Regel keinen Bestand haben. Für Arbeitgeber und Personalabteilungen ist es ratsam, vorab zu prüfen, ob überhaupt eine Low Performance vorliegt, und sich mit den Ursachen der Low Performance auseinanderzusetzen. Schließlich kommen auch abseits der Beendigungskündigung eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten in Betracht, die eruiert werden sollten. ■■■



III. HR Management

Schöne Bescherung!



Nicht alle Geschenke passen für jeden

Eine große Mehrheit (86 Prozent) der Arbeitnehmenden erhält Benefits von ihrem Unternehmen. Doch nur knapp die Hälfte der Unternehmen weiß, ob und wie ihre Benefits bei den Mitarbeitenden ankommen. Das zeigt der Benefits-Report 2023/24 von Circula. Nach der Studie messen weniger als die Hälfte (46 Prozent) der befragten Unternehmen, welche der angebotenen Benefits überhaupt von ihren Beschäftigten verwendet werden. Auch regelmäßige Abfragen zur Zufriedenheit mit den bestehenden Mitarbeiterbenefits führen nur 36 Prozent der Unternehmen durch.

Die Konsequenz: Mitarbeiterbenefits laufen häufig ins Leere. Nur 48 Prozent der Beschäftigten, denen Benefits gewährt werden, nutzen diese auch tatsächlich. Jeder Zehnte, so die Stu-

dienergebnisse, verzichtet auf die Zusatzleistungen, weil der Zugang dazu zu umständlich ist oder diese nicht zu ihrer aktuellen Lebenssituation passen. Weitere neun Prozent wissen gar nicht, welche Benefits vom Unternehmen angeboten werden oder ob sie Anspruch darauf haben.

Wie gut die angebotenen Benefits zu den Beschäftigten passen, hängt auch vom Arbeitsort ab: 23 Prozent der Arbeitnehmenden, die hauptsächlich im Homeoffice arbeiten, erhalten ihrer Ansicht nach keine passenden Benefits. Karen Lindner, VP People & Culture bei Circula, beobachtet: „Benefits, die nicht flexibel einsetzbar sind, weil sie zum Beispiel ortsgebunden sind, holen Mitarbeitende heute einfach nicht mehr ab. In einer hybriden Arbeitswelt müssen Benefits sowohl

im Homeoffice als auch im Büro eingelöst werden können.“

Die begehrtesten Mitarbeiterbenefits sind nach Aussagen der in der Studie ebenfalls befragten Arbeitnehmenden Mobilitätszuschüsse (40 Prozent) und flexible Arbeitsformen (36 Prozent). Dahinter folgen mit je 33 Prozent Benefits rund um Altersvorsorge sowie flexibel einsetzbare Geldgeschenke wie Einkaufsgutscheine. Im Widerspruch zur Nachfrage werden Mobilitätszuschüsse nur 28 Prozent der Arbeitnehmenden angeboten. Von flexiblen Arbeitsformen und Benefits rund um die Altersvorsorge profitieren immerhin 34 respektive 31 Prozent der Befragten. Bei geldlichen Benefits ist die Lücke am größten: Hier gaben nur neun Prozent der befragten Arbeitnehmenden an, diese zu erhalten.

Starker Benefit mit Gesundheitseffekt

Klassische Personalzusatzleistungen reichen heute nicht mehr aus, um gute Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft zu binden. Es kommt auf die wirklich wichtigen Dinge an: Wertschätzung, soziale Verantwortung und ein gesundes Arbeitsumfeld. Das alles bietet eine betriebliche Krankenversicherung (bKV).



Was ist eigentlich eine betriebliche Krankenversicherung?

Bei einer bKV handelt es sich um eine Krankenzusatzversicherung für die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die bKV übernimmt dabei Leistungen, die von der bestehenden Krankenversicherung nicht oder nur teilweise bezahlt werden. Wie beispielsweise Sehhilfen, Naturheilverfahren, Zahnbehandlungen, Vorsorgeuntersuchungen und vieles mehr. Welche zusätzlichen Leistungen die Beschäftigten genau erhalten sollen, legt der Arbeitgeber fest.

Der Arbeitgeber schließt die bKV für die Beschäftigten ab und übernimmt auch die Beiträge. Die sonst üblichen Gesundheitsfragen und Wartezeiten entfallen. Das heißt: alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sofort abgesichert – unabhängig von ihrem Gesundheitsstatus. Ein besonderer Vorteil, der bei einer herkömmlichen Zusatzversicherung nicht zu bekommen ist und die bKV damit noch attraktiver macht.

Und welche Vorteile hat eine bKV für den Arbeitgeber?

Die bKV ist ein Benefit, den bisher nicht mal zehn Prozent aller Unternehmen anbieten, obwohl sich Arbeitgeber damit deutlich von anderen Wettbewerbern abheben können. Gleichzeitig unterstreicht eine bKV, wie wichtig die Gesundheit der eigenen Mitarbeitenden ist – ein ehrliches Zeichen der Wertschätzung und Unterstützung. Und das zahlt sich aus. Eine Arbeitnehmerbefragung (infas quo im Auftrag der Allianz, 2021) hat bestätigt: Die bKV gehört zu den beliebtesten Personalzusatzleistungen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und kann auch die Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber positiv beeinflussen.

Außerdem sind Beschäftigte, die eine bKV erhalten, zufriedener und empfehlen ihren Arbeitgeber häufiger weiter. Das alles ist ein Gewinn für die Attraktivität als Arbeitgeber.

Klingt alles schön und gut, aber so eine Absicherung ist bestimmt teuer?

Nein, ganz und gar nicht. Bei der Allianz kann die bKV ganz nach den Bedürfnissen eines Unternehmens zusammengestellt werden. Damit lassen sich auch gezielt Schwerpunkte setzen, beispielsweise auf Vorsorgeuntersuchungen, Leistungen beim Zahnarzt oder eine Absicherung im Krankenhaus. Alternativ gibt es die Möglichkeit, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein jährliches Gesundheitsbudget erhalten. Dieses können sie dann flexibel für verschiedene Leistungsbereiche nutzen, z. B. für die nächste Brille oder eine anstehende Zahnreinigung.

bKV als wirkungsvolles Personalinstrument - heute und morgen

Die Vorteile und Möglichkeiten einer bKV kommen auf jeden Fall gut an. Die Zahl der Arbeitgeber, die eine bKV anbieten, ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Als effizientes Personalinstrument wird sie immer öfter eingesetzt, beispielsweise auch beim Unternehmen „Thannbauer Soziale Dienstleistungen“. Geschäftsführer und Mitarbeitende geben direkte Einblicke in die Hintergründe und erzählen, welche Erfahrungen sie bereits gemacht haben.

Der QR-Code führt zum Video.





Geschenkt ist geschenkt

Das kann die Freude trüben: Für viele angebliche „Geschenke“ oder Sonderleistungen müssen mit der nächsten Lohnabrechnung Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden. Benefits, die ohne nachträgliche Abzüge glücklich machen, nennt die Unternehmensberatung Fairfamily.

Steuerfreier Sachbezug in Höhe von 50 Euro

Sachbezüge wie Gutscheine, Tankkarten oder Zuschüsse zu Fitnessstudio-Mitgliedschaften können im Wert von bis zu 50 Euro pro Monat steuer- und sozialversicherungsfrei als Gehaltsextra gewährt werden.

Internetpauschale

Eine Internetpauschale als Kostenzuschuss ist steuer- und sozialversicherungsfrei und kann auch dann gewährt werden, wenn die Internetnutzung privat verursacht ist.

Steuerfreier Kita-Zuschuss

Der Zuschuss zur Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern ist komplett steuer- und sozialversicherungsfrei, solange der Nachweis zur Betreuungsleistung erbracht wird.

Erholungsbeihilfen für Kur oder Urlaub

Erholungsbeihilfen, beispielsweise in Form von Barzuschüssen oder der Unterbringung in Ferienheimen, sind steuerfrei, sofern sie zweckgebunden für eine Kur oder einen Urlaub verwendet werden.

Steuerfreies Extrageld für Pkw-Werbung

Arbeitgeber können ihren Mitarbeitern für gemietete Werbeflächen beispielsweise auf deren Pkw eine steuerfreie Zahlung bis 255 Euro jährlich gewähren, Voraussetzung ist ein entsprechender Mietvertrag.

Steuerfreier Verpflegungsmehraufwand

Verpflegungskosten an **auswärtigen Arbeitsstätten** des Arbeitgebers können steuerfrei mit monatlichen Pauschbeträgen in Höhe von 210 Euro erstattet werden.

Monatsbudget für das tägliche Mittagessen

Für das tägliche Mittagessen können Beträge von bis zu 6,90 Euro pro Tag gewährt werden. Die Mitarbeiter können das Budget flexibel einsetzen und aus einer Vielzahl von Restaurants und Imbissen auswählen.

Benefit-Benchmark

Orientierung beim Thema Mitarbeiter-Benefits und damit eine Grundlage für die HR-Strategie soll ein von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und dem Beratungsunternehmen Kienbaum gemeinsam entwickeltes Tool liefern. Das webbasierte Benefit-Benchmarking-Tool soll Unternehmen ermöglichen, ihre Zusatzleistungen mit anderen in ihrer Branche und Region dynamisch zu vergleichen, bevorzugte Benefits zu identifizieren und die Budgetallokation dementsprechend zu optimieren. www.dgfp.de/services/benefit-benchmarking-tool/

HR-Dashboard

Eine neue Plattform, die Führungskräfte unterstützen soll, das mentale Wohlbefinden im Team zu steigern und eine gesunde Unternehmenskultur aufzubauen, bietet Nilo Health mit dem HR-Dashboard. Die Plattform gibt Mitarbeitenden Zugang zu Sitzungen mit Psychologen und Psychologinnen, Online-Programmen und Roundtables mit Branchen-Experten. Über anonymisierte Auswertungen erhält HR datenbasierte Einblicke in das Wohlbefinden und das Stresslevel der Mitarbeitenden und wird über HR-Seminare, E-Mail Templates und zusätzliche Features in der App dabei unterstützt, diese Einblicke in konkrete Initiativen umzusetzen.



GESUND^x

x = extra
attraktiv

Eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) der Allianz für Ihre Mitarbeitenden: steigert Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und die Motivation im Team.

Mehr erfahren auf [allianz.de/die-bkv](https://www.allianz.de/die-bkv)



Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Irène Kilubi: *Du bist mehr als eine Zahl. Warum das Alter keine Rolle spielt.* Murmann, 2024, 25,00 Euro.



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

„Die Zukunft ist jung und alt“. Weil wir nur zusammen und auf Basis gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen zukünftige Umbrüche, Aufbrüche und Durchbrüche zum Wohle aller gestalten können.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Weil wir es uns nicht länger leisten können, Menschen nur aufgrund ihres Alters weniger Beachtung zu schenken – das gilt für Jung und Alt gleichermaßen.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Mein Buch trägt den Button „Action Book für alle Generationen“ – weil es nicht nur beschreiben, sondern auch Werkzeuge an die Hand geben und Veränderungen anstoßen will.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Ob alt oder jung – wir müssen lernen, aufeinander zuzugehen und uns gegenseitig stärken. Wie wir dafür die individuellen und strukturellen Voraussetzungen schaffen, versuche ich in meinem Buch zu zeigen.

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

Ich hoffe, dass der Titel meines Buches in möglichst vielen Unternehmen zur gelebten Praxis wird – und sich beispielsweise Recruitingprozesse nicht länger an Kategorien wie dem Alter der Bewerbenden abarbeiten.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Das Buch ist ausgesprochen vielseitig – neben Studien und Analysen bietet es einen auffallenden Reichtum an Perspektiven von externen Inputgeberinnen und Inputgebern aus Wirtschaft, Politik, Medien und Gesellschaft, die ihre Gedanken zum Thema teilen. Und mit den eigens entwickelten Generationentrainings am Ende eines jeden Kapitels regt es zur Selbstreflexion an.



DR. IRÈNE KILUBI ist Unternehmerin, Multi-Beirätin und Hochschuldozentin und hat für namhafte Unternehmen wie BMW, Deloitte, Siemens und Amazon gearbeitet.



Der Coaching-Markt ist nicht reguliert; es gibt viele unterschiedliche Coachingsausbildungen. Genauso unterschiedlich wie der Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund der Coaches ist das Bedürfnis der Menschen nach Unterstützung. Nicht immer handelt es sich um gefestigte Persönlichkeiten, nicht immer ist traditionelles Coaching hilfreich. Die Autorin deckt typische Missverständnisse auf und stellt vor, was ihrer Erfahrung nach im Coaching wirkt. Ein Ratgeber für (angehende) Coaches und Führungskräfte.
Svenja Hofert: *Hört auf zu coachen.* Vahlen, 2024, 26,90 Euro.



Was macht Unternehmen zukunftsfähig? Die Antwort lautet oft: das Mindset. Die Haltung bestimmt das Handeln. Und das uns umgebende Mindset bestimmt unsere individuelle Haltung zu Leistung. Auf die Unternehmenskultur kommt es an. Entweder Vorgaben und Dominanz oder Offenheit, Neugier und Freiräume. Die Autorin nennt das den Gegensatz zwischen statischen „Geniekulturen“ und dynamischen „Wachstumskulturen“. Sie fasst vieles, was seit Jahren diskutiert wird, zusammen. Radikal neue Ansätze findet man nicht.
Mary C. Murphy: *Wachstumskultur.* Campus, 2024, 34,00 Euro.

Startup Corner

Startup des Monats: Emmysoft

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir, das heißt Christian Rampelt und Nils Effertz, haben gemeinsam 2021 Emmysoft gegründet, um HR-Recruitingprozesse zu transformieren. Dafür wurde von uns eigens eine SaaS-Lösung entwickelt. Christian kann auf jahrzehntelange Erfahrung in der Personalberatung zurückgreifen und leitete bereits ein Headhunting-Unternehmen. Nils bringt 20 Jahre Erfahrung aus der US-amerikanischen Technologieindustrie und in der Leitung von B2B-Softwareunternehmen in Deutschland, Finnland und den USA mit.

Christian Rampelt (li.) und Nils Effertz haben das softwaregestützte Recruiting neu gedacht.

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

Unsere Erfahrung ließ uns White Spots erkennen, die auf Software-Seite optimales Matching verhindern. Fachkräftemangel herrscht in vielen Unternehmen, dabei sind qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden, die sich mitunter über herkömmliches Recruiting nicht mehr erreichen lassen. Daher war es uns ein Anliegen, eine neue Software zu entwickeln, die die Bewerbungsphasen weiter optimiert. Emmysoft ist dazu konzipiert, Bewerbende, Arbeitgeber und Headhunter effizienter zu vernetzen und passende Potenziale zusammenzuführen. Die Software setzt dabei auf KI-basierte Analysen von Hard und Soft Skills, sodass anstatt der reinen Lebensläufe die Persönlichkeit und Fähigkeiten von Kandidatinnen und Kandidaten in den Fokus rücken. Auf der Grundlage der datenbasierten Analysen entwirft die Software unter anderem fundierte Entscheidungshilfen, mit denen sich freie Stellen vakant besetzen lassen. Das sind Funktionen, die bisherige Applicant-Tracking-Systeme (ATS) im Allgemeinen nicht leisten konnten.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Langfristig gesehen ist es unsere Vision, den gesamten Recruitingmarkt mithilfe moderner Software zu transformieren und den Mehrwert für die bereits etablierten ATS voranzutreiben, indem wir weitere Channel Partner und einen Pool analysierter Kandidatinnen und Kandidaten aufbauen. Unsere Software kann bestehende ATS modernisieren, insofern sie via Schnittstelle darauf aufbaut, ohne die bestehenden Systeme zu ersetzen. Ebenfalls streben wir einen Ausbau der standortübergreifenden und globalen Vernetzung an.

ON-OFFBOARDING

ORIENTIERUNG

STATT UNSICHERHEIT

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller Bereich wie Ihr HR die beste mitarbeiterorientierte Lösung verdient.

ABACUS umantis
Wir sind HR.

Führungskräfte erkennen laut einer Studie zunehmend die Bedeutung von Employee Experience – zumindest dann, wenn sie die Customer Experience verbessert und damit dem Business hilft. Doch die Verantwortlichen für Mitarbeitendenerfahrungen tun sich schwer, strategisch vorzugehen und geeignete Roadmaps aufzustellen. Gelingt ihnen das in der aktuellen Konstellation nicht, könnte das Schlagwort bald verbrannt sein.

Zwischen den Stühlen

Von Stefanie Hornung

● Employee Experience hat sich zuletzt langsam aber sicher zu einer eigenen Aufgabendomäne gemausert. Kleine Teams, kleine Budgets – hieß es 2022 noch in der Studie „State of EX“. Ein Jahr später ist die Zahl der Vollzeitäquivalente in mehr als der Hälfte der Teams im Median von drei auf fünf geklettert, so ein Ergebnis der neuesten Analyse, für die TI People, Fount und die EX-Manager-Initiative The Exchange 165 Employee-Experience-Verantwortliche und Führungskräfte befragte, mehrheitlich aus Europa (55 Prozent). Nur 9 Prozent der EX-Teams schrumpften, ebenfalls um durchschnittlich zwei Vollzeitäquivalente. Wie groß die Budgets aktuell sind, weist die Neuausgabe der Studie nicht aus. Doch mehr als die Hälfte der EX-Teams haben inzwischen ihren eigenen Geldtopf – unabhängig von anderen Funktionen wie HR, wo die EX-Verantwortlichen bisher noch häufig angesiedelt sind.

Auch die Prioritäten der EX-Verantwortlichen haben sich verschoben, wie die Abbildung auf Seite 55 zeigt. Ganz oben auf der Agenda steht demnach, die Erfahrungen der Mitarbeitenden neu zu

gestalten, mehr und bessere Daten zu generieren, eine EX-Roadmap für die Organisation zu erstellen und bereits neu gestaltete Mitarbeitendenerfahrungen zu skalieren.

Was EX und HR unterscheidet

Laut dem Report sind einige Teams zentralisiert, in der Regel in der Personalabteilung, andere dezentralisiert und über das gesamte Unternehmen verteilt – in der Personalabteilung, der IT, der CX-Abteilung (CX = Customer Experience) sowie in regionalen und geschäftlichen Einheiten. Einige Teams verbessern EX für die gesamte Belegschaft ihres Unternehmens, andere nur für ein bestimmtes Segment. Dabei herrscht noch immer eine große Unklarheit, was Employee Experience von HR unterscheidet – ob sie etwa nur eine Aufgabe von HR ist. „EX-Ansätze für die Arbeit mit Menschen haben eine viel stärker humanzentrierte, bottom-up gerichtete, ganzheitliche Sicht auf die Erfahrungen der Mitarbeitenden als die traditionelle Personalarbeit“, erklärt Volker Jacobs, CEO & Gründer von

Fount und TI People. HR neige dazu, Erfahrungen in organisationszentrierte Silos und Programme im Bereich L&D, Compensation & Benefits oder Performance Management aufzuteilen und top-down zu verwalten.

Die Ergebnisse der Studie deuteten darauf hin, dass selbst HR- und EX-Verantwortlichen der Unterschied nicht ganz klar ist. Denn gefragt nach ihrer EX-Strategie, geben nur 48 Prozent der Befragten an, über eine ebensolche zu verfügen – und beim Zusammenhang zur Personalstrategie gelingt es vielen nicht, das eine vom anderen abzugrenzen. Das Problem sieht Volker Jacobs in einer „HR-Denke“, die davon ausgeht, dass man eine generische Employee Experience für alle schaffen könne. Damit erreiche man aber nur etwa 30 Prozent der möglichen Verbesserungen. 70 Prozent des Potenzials für bessere Erfahrungen schlummere hingegen in spezifischen Jobs, vor allem bei den sogenannten Frontline Workern – also etwa Mitarbeitenden in Produktion, Verkauf, Montage, Lager, Service und Filiale, die vorwiegend operative Tätigkeiten ausüben und direkten Kundenkontakt

Prioritäten von EX-Verantwortlichen

- ▲ 14,5 Erfahrungen neu gestalten
- ▲ 13,1 Mehr/bessere Daten erhalten
- ▲ 8,7 EX-Roadmap für die Organisation erstellen
- ▲ 5,3 Bereits neu gestaltete Erlebnisse skalieren
- >> STEIGEND >> ▲ 1,5 EX mit traditionellen HR-Anliegen verknüpfen (z. B. DEI, Engagement)
- ▲ 0,8 Den geschäftlichen Wert des EX-Teams nachweisen
- ▲ 0,5 Breitere Akzeptanz der EX-Arbeit in der gesamten Organisation erreichen

- << FALLEND << ▼ -0,3 Erfahrungsbacklogs priorisieren
- ▼ -0,8 Budgets für das EX-Team aufstocken
- ▼ -1 Mehr/bessere Partnerschaften innerhalb des Unternehmens aufbauen
- ▼ -3,1 Basisdaten sammeln
- ▼ -8,6 Fähigkeiten des EX-Teams aufbauen
- ▼ -9 Herausfinden, wie das EX-Team strukturiert werden soll
- ▼ -9,3 EX-Team vergrößern
- ▼ -13,4 Die Aufgaben des EX-Teams definieren

● Infrastruktur ● Team-Building ● Impact-Verstärker

Quelle: State of EX 2023/2024

haben. „Diese Jobs haben einen großen Impact für die Customer Happiness und damit für den Umsatz.“

Problemfeld Frontline-Worker

Doch insbesondere bei den Mitarbeitenden an der Frontline steht die Stimmung nicht zum Besten, wie etwa die Studie „Trends in der Employee Experience“ ergab, für die der EX-Software-Anbieter Qualtrics 2023 weltweit 37.000 Beschäftigte befragte. Kundenteams berichten demnach am häufigsten von Unzufriedenheit, mangelnder Unterstützung und fehlendem Vertrauen. Danach gefragt, ob sie fair bezahlt werden, lag hier der Anteil positiver Rückmeldungen 14 Punkte unter dem Prozentsatz der restlichen Belegschaft. Das Vertrauen in die Führungsetage ist bei Mitarbeitenden in direkten Kundenteams im Vergleich zu anderen um 10 Prozentpunkte niedriger. Auch mit den Arbeitsabläufen sind die Frontline Worker 9 Prozent weniger zufrieden als die übrigen Angestellten.

Zwischen den Erfahrungen von Frontline Workern und Führungskräften gibt es Diskrepanzen, wie die Studie „Frontline Workforce Pulse Report 2024“ von Beekeeper, einem App-Anbieter für Frontline-Mitarbeitende, zeigt. 8.000 Beschäftigte aus Branchen wie Gastwirtschaft,



Effektive Mitarbeiterbefragungen für die gesamte Employee Experience

+11%
Mitarbeiterwohlfinden

+25%
Mitarbeiterzufriedenheit

+40%
Mitarbeiterengagement



Employee Listing Tools im Einsatz

Welche dieser Methoden verwendet Ihr Unternehmen, um die Meinung der Mitarbeitenden zu erfassen?

Eine regelmäßig wiederkehrende Umfrage zum Engagement, zur Kultur, zum Klima oder zu anderen Themen

82 %

Pulse-Umfragen oder andere Umfragen zu bestimmten Bereichen von Interesse/Besorgnis

81 %

Einsatz von Fokusgruppen

57 %

Persönliche Mitarbeitergespräche

52 %

CX-ähnliche Umfragen zu bestimmten Mitarbeiterinteraktionen/-erfahrungen

50 %

In die Produkt-/Dienstleistungsschnittstellen integrierte Feedback-Formulare auf Abruf

45 %

Von Mitarbeitern initiiertes Feedback (z. B. per E-Mail, Chat, Telefon)

35 %

Textanalyse (z. B. auf Glassdoor, LinkedIn, interne Chat-Kanäle usw.)

27 %

Keiner der oben genannten Punkte

2 %

Quelle: State of EX 2023/2024

Gesundheitswesen oder Logistik – davon circa 3.700 aus der DACH-Region – beantworteten die Frage, was sie als größtes Produktivitätshindernis ansehen. Das Ergebnis: Fast die Hälfte der Führungskräfte gab an, dass die Arbeitsmoral das Problem sei. Außerdem hielten vier von zehn Führungskräften die jeweiligen Teamziele für unklar und ein Drittel gab an, dass die Belegschaft mehr geschult werden müsse. Das sahen die Mitarbeitenden anders: Rund 40 Prozent machten unterbesetzte Schichten für Performance-Probleme verantwortlich. Jeweils etwa 20 Prozent bemängelten fehlende Anerkennung und die teamübergreifende Kommunikation. Ähnlich ist das Bild bei den direkten Vorgesetzten der Frontline Worker: Sie unter-

schätzten laut der Studie den Stressfaktor, den ein niedriges Gehalt zumindest aus Sicht der Beschäftigten angesichts der Inflation darstellt. Unterbesetzte Schichten wiederum schätzten die direkten Vorgesetzten als größere Belastung ein als die Mitarbeitenden.

Employee Experience als Hürdenlauf

Diese Wahrnehmungsdiskrepanzen sind jedoch nur ein Grund, warum Verbesserungen der Erfahrungen gerade bei den Mitarbeitenden zu wünschen übrig lassen, die einen großen Einfluss auf das Kundenerlebnis haben. Schwerer wiegen der Studie „State of EX“ zufolge die struk-

turellen Hürden. Außerdem förderte die Befragung zu Tage, dass Personen, von denen man glaubt, dass sie den größten Einfluss auf EX haben, wenig Verantwortung dafür tragen. Meistens sind das die Führungskräfte. Doch nur 29 Prozent der Befragten gaben an, dass die Verantwortung für die Qualität von EX in erster Linie bei den Führungskräften und People Managern lag. Zudem sind die EX-Ziele meist nicht in deren KPIs eingebettet. Ein Problem dabei ist die Messbarkeit der Auswirkungen von EX-Verbesserungen auf die Finanz- und Geschäftszahlen. Häufig hapert es zudem an der Zusammenarbeit zwischen EX-Teams und Finanzabteilungen. Und auch die Mitarbeitenden selbst sind eher selten eingebunden, wenn es darum geht, ihre Erfahrungen zu optimieren. 61 Prozent der Befragten sind auch der Meinung, dass dies nicht so wichtig ist – und dass es vor allem darauf ankommt, die Führungskräfte, Programmleiter oder Manager im Boot zu haben. „Wir beziehen die Mitarbeitenden nur in die Identifizierung des Problems ein, nicht aber in die Lösung“, so ein EX-Teammitglied aus HR. „Wir entwerfen im Grunde EX-Verbesserungslösungen, um die Führungskräfte zufriedenzustellen, anstatt auf das offensichtliche Feedback der Mitarbeitenden zu reagieren.“

EX ist kein „Wünsch-Dir-Was“

Das mag zum einen daran liegen, dass Arbeitgebende überzogene Erwartungen von Beschäftigten ausbremsen möchten. Verschiedene EX-Befragungen von Anbieterseite kommen regelmäßig zu dem Ergebnis, dass Unternehmen die Wünsche der Beschäftigten nicht erfüllen, dass deren Engagement sinkt, ihre Wechselwilligkeit steigt oder sie sich psychisch oder physisch belastet fühlen. Mehr Geld oder Viertageweche – viele möchten weg vom Trend in Richtung „Wünsch Dir was“, den sie mit Tischkicker und Bällebad lange selbst befeuerten.

Die tieferliegende Schwierigkeit nimmt allerdings im Befragungsdesign seinen Ursprung. 82 Prozent der Befragten für die State-of-EX-Studie gaben an, dass sie eine regelmäßig wiederkehrende Umfrage zum Engagement, zur Kultur, zum Klima oder zu anderen Themen durchführen – die klassische Mitarbeiterbefragung also. Erst danach kommen andere Tools wie

Puls-Befragungen, Fokusgruppen oder persönliche Mitarbeitendengespräche (siehe Abbildung links).

„Echte Employee Experience fragt nicht nach Wünschen und Meinungen, sondern nach Erlebnissen“, betont Volker Jacobs. Es gelte, vom Problem her zu fragen und der Befragung auch wirklich Aktionen folgen zu lassen, um Befragungsmüdigkeit zu vermeiden. „Wir fragen zum Beispiel, wie Softwareentwicklerinnen und -entwickler eine Review-Session wahrgenommen haben“, so der CEO von Fount. Dabei könne sich ergeben, dass Frauen in diesem wichtigen Moment im Arbeitsleben ein signifikant schlechteres Ergebnis haben, weil ihr Redeannteil geringer ist und sie sich nicht gehört fühlen. Wenn man in einer Mitarbeiterbefragung wissen möchte, ob das Unternehmen aus der eigenen Sicht gleiche Chancen für alle bietet, sei dies gut gemeint, aber viel zu generisch. Daraus

könne man keine konkreten Handlungsschritte ableiten. Wer relevante Fragen stelle und auf die Antworten reagiere, müsse sich auch um den Befragungstakt weniger Gedanken machen – der Rhythmus sei zweitrangig.

„Employee Experience“ am Scheideweg?

Und wie geht es nun mit der Rolle „Employee Experience Manager“ weiter? Während sie 2023 laut LinkedIn noch zu den 25 am schnellsten wachsenden Funktionen in US-Unternehmen gehörte, taucht sie auf der 2024er-Liste nicht mehr

STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und hat für das Personalmagazin Trends bei Managementmethoden auf dem Radar.

auf. Manche Experten sehen die noch junge Disziplin am Scheideweg. Volker Jacobs erzählt von einem Meeting unter EX-Verantwortlichen europäischer Großunternehmen, das kürzlich bei einem internationalen Handelsunternehmen stattfand. Nach ihren Lehren aus der Vergangenheit und Plänen für die Zukunft gefragt, sei die Meinung einhellig ausgefallen: Employee Experience solle zu einem integralen Bestandteil des Managements werden. EX als reine HR-Disziplin – diese Vision trägt offensichtlich nicht mehr. Ist damit der gesamte Trend in Richtung Employee Experience verbrannt? „Nein“, meint Volker Jacobs, der inzwischen jedoch eher davon spricht, Unternehmen dabei zu helfen, Arbeitsfraktion aus dem Weg zu räumen. „Nur wer bestehende Probleme von Geschäftsfeld-Verantwortlichen – also außerhalb von HR – lösen kann, hat mit EX eine nachhaltige Zukunft.“ ■

Stärkt die Muskeln. Und die Arbeitgeberbindung.

Dienstradleasing ist gut für Sie – und die Gesundheit Ihres ganzen Teams:

Mit Lease a Bike sparen Ihre Angestellten bis zu 40% gegenüber dem Kauf ihrer Wunsch-Bikes und profitieren von Steuervorteilen plus Rundum-Schutz. Außerdem steigern Sie die Attraktivität Ihrer Arbeitgebermarke zum Nulltarif – nahezu ohne jeden Verwaltungsaufwand.

- ✓ Das Top-Argument beim Recruiting
- ✓ Einfacher und digitaler Prozess
- ✓ Kein Aufwand und kein Risiko

lease
a bike

Sprechen Sie uns einfach an!
(+49) 04471 967-3333 | support@lease-a-bike.de
www.lease-a-bike.de

Unser Service?
Ist ausgezeichnet.
Jetzt aufsteigen!





Neu geerdet zum neuen Job

In den vergangenen Monaten häufen sich die Meldungen: Renommierete Unternehmen entlassen in größerem Stil Mitarbeitende – etwa, weil sie ihre Organisation verschlanken, weil sie andere Skills benötigen oder weil sie verstärkt in KI investieren. Gleichzeitig sind verschiedene neue Formen von Outplacement entstanden. Ihr Ziel ist es, auf die Employer Brand einzuzahlen.

Von Frank Schabel

● Unabhängig davon, wie Unternehmen ihre Entlassungen begründen, wirken sich diese in der Regel negativ auf ihre Marke aus. Dies hat kürzlich eine Studie von Wissenschaftlern aus Hamburg, Tilburg (Niederlande) und Leuven (Belgien) ergeben. Für die Studie untersuchten sie 366 Entlassungsankündigungen von 82 deutschen Unternehmen aus den Jahren 2008 bis 2012. Die Ergebnisse zeigen: Die Marke leidet unter diesen geplanten Entlassungen und ihr Wert sinkt im Durchschnitt um 18 Prozent ab. Bis er sich wieder auf dem gleichen Niveau einpendelt, dauert es im Mittel sieben Wochen.

Negative Folgen für die Arbeitgebermarke

Restrukturierungen schlagen sich nicht nur negativ auf die Unternehmensmarke nieder, sondern auch auf die Arbeitgebermarke. Das ergab eine im März 2024 veröffentlichte Auswertung von Dr. Sabrina Zeplin, die vor einem Jahr die Newplacement-Beratung Restart Career gegründet hat. Gemeinsam mit Kununu hat sie die insgesamt 14.000 Sterne-Bewertungen von 16 kleineren bis mittelgroßen Firmen durchleuchtet, die im Zeitraum von 2020 bis 2024 ihre Organisation restrukturiert haben. Ergänzt wurde die Datenanalyse durch qualitative Interviews mit betroffenen Mitarbeitenden. Das Ergebnis fasst Sabrina Zeplin zusammen: „Im Zeitraum einer Restrukturierung rutscht der kununu-Score als Maß für die Strahlkraft der Employer Brand um durchschnittlich elf Prozent ab – in einzelnen Fällen sogar um mehr als 25 Prozent.“ Bei zwei Drittel der untersuchten Unternehmen bleibe der kununu-Score zudem längerfristig um durchschnittlich sechs Prozent im Minus.

Die positive Kehrseite lautet hingegen: Ein Drittel der analysierten Unternehmen, die ihre Restrukturierung gut gesteuert haben, hielten ihre Employer Brand konstant. Was sie in dieser angespannten Phase positiv ausgezeichnet hat, so die Analyse, waren vor allem drei Faktoren, bilanziert die ehemalige Xing-Geschäftsführerin Sabrina Zeplin: „Wichtig ist, ob Unternehmen soziale Kriterien berücksichtigt haben oder Freiwilligenprogramme anboten. Zweitens zählt es sich aus, wenn Unternehmen die Restrukturierung gut kommunizieren und dazu die Führungskräfte einbinden. Und der letzte Punkt ist, die Betroffenen wertzuschätzen – über persönliche Ansprachen und Hilfen für ihre Neuorientierung.“ Unternehmen wurden also besser bewertet, wenn sie Newplacement anboten, während die Höhe der Abfindungen keine Rolle bei der Beurteilung der Employer Brand spielte.

Für Unternehmen, die derzeit Entlassungen planen, bedeutet diese Analyse: Um ihre Employer Brand nicht zu gefährden, hilft es, betroffene Mitarbeitende über ein Outplacement- oder Newplacement-Angebot zu unterstützen. Zugleich ist dies ein positives Signal an die verbleibenden Beschäftigten, das sich gut auf das Betriebsklima auswirkt und wieder Vertrauen in das Management herstellen kann.

Wie Outplacement-Beratung wirkt

Dass sich Investitionen in Outplacement nicht nur für die Employer Brand auszahlen, sondern für die Betroffenen selbst, ergibt eine weitere Auswertung von Restart Career in Kooperation mit Talentwunder. Auf Basis von knapp 9.000 LinkedIn-Profilen im Zeitraum der Jahre 2019 bis 2023 haben sie Anfang dieses

Unternehmen, die gut durch eine Restrukturierung steuern und den Betroffenen Hilfe anbieten, halten ihre Employer Brand auf einem konstanten Level.

Jahres analysiert, wie sich eine Entlassung auf den weiteren beruflichen Werdegang der Betroffenen auswirkt. Dazu haben sie langjährige Mitarbeitende analysiert, die ihr Unternehmen während einer öffentlich bekannten Restrukturierung verlassen haben. Als Gegenprobe dienten Jobwechsler, die 2019 oder 2020 nach mehr als zehn Jahren Betriebszugehörigkeit den Arbeitgeber aus eigenem Antrieb wechselten.

Das Ergebnis der Auswertung ist eindrücklich: Vier von fünf freiwilligen Jobwechslern blieben ihrem neuen Arbeitgeber mehr als zwei Jahre treu. Bei Menschen, die aus ihrem vorherigen Job entlassen wurden, ist es jedoch nur jeder zweite. 22 Prozent der letztgenannten Gruppe verlassen ihren neuen Arbeitgeber bereits innerhalb des ersten Jahres: „Eine Aufhebung oder betriebsbedingte Kündigung löst bei den Betroffenen Identitätsverlust, Selbstzweifel oder Zukunftsängste aus. Viele nehmen daher aus Panik das erstbeste Jobangebot an“, nennt Sabrina Zeplin die Gründe für diese divergierenden Zahlen. Wie ihre Zahlen zeigen, hielten es die meisten in diesen schnell gewählten Jobs nicht lange aus und würden weiterziehen: „Häufig bleiben Menschen dann in diesen kürzeren Zyklen.“

Ein wirksames Mittel, diese Dynamik zu durchbrechen, zeigen die Daten ebenfalls auf: Wenn Betroffene bei ihrer beruflichen Neuorientierung professionelle und hochwertige Unterstützung erhalten haben, sind 77 Prozent von ihnen auch nach zwei Jahren noch in ihrem neuen Job – also nur ein Prozentpunkt weniger als Jobwechsler, die selbst gekündigt haben: „Gute Beratung bei der Suche nach einem neuen Job hebt die Treue wieder auf den Ursprungswert. Denn sie hilft, dass Mitarbeitende nicht

den erstbesten Job annehmen, sondern sich zunächst darüber bewusst werden, welcher optimal zu ihnen passt“, bilanziert Sabrina Zeplin.

Erlebt Outplacement – eine Dienstleistung, die es seit Jahrzehnten auf dem Markt gibt – folglich einen neuen Höhenflug? Aktuelle Zahlen sind nicht verfügbar, doch laut Christian von Goetz, dessen Unternehmen Karent seit Jahren zu Outplacement berät, stabilisiere sich der Markt nach der Corona-Zeit wieder: „Aufgrund der angespannten Gesamtlage fängt er langsam wieder zu wachsen an“, beobachtet der Karent-Geschäftsführer. Dafür hat sich das Angebot stärker ausdifferenziert. Nach wie vor gibt es die klassische Beratung, die entlassene Mitarbeitende schnell in neue Jobs bringen will. Aber es gibt mittlerweile auch Coaching-Ansätze, die den großen Trend nach mehr Sinnfindung als Ausgangspunkt nehmen. In ihnen geht es zuerst darum, die berufliche Auszeit zu nutzen, um zu reflektieren, was einen wirklich antreibt und ob die bisherige Berufslaufbahn überhaupt den eigenen Neigungen entsprach.

Chance für einen beruflichen Neustart

Auf Sinnfindung fokussiert das Job Transition Programm Italia-nitá von Ilona Geiger. Für sie ist der Begriff Outplacement fehl am Platz, sie spricht stattdessen von Transition und Change: „Menschen, die entlassen werden, merken oft, dass sie eigentlich etwas ganz anderes wollen: nicht mehr im alten Arbeitstrott verweilen, oder dass sie Zeit brauchen, um zu merken, dass nicht der Job der falsche war, sondern das Unternehmen, die Firmenkultur, der alte Chef.“ Daher will sie Menschen über eine zweiwöchige Auszeit in einem kleinen Dorf im Piemont ermöglichen, sich in einer neuen, inspirierenden Umgebung zu erden und neu zu orientieren.

Erden bedeutet, dass sich die Teilnehmenden auf ein einfaches Landleben sowie körperliche Arbeit einlassen und in der ersten

Woche vormittags in der Landwirtschaft mithelfen: je nach Lust entweder auf dem Feld oder im Gemüsegarten arbeiten, Ziegen hüten oder den Park des Anwesens der dort ansässigen Landgräfin pflegen. Am Nachmittag finden dann Life Design Coaching Workshops in Kleingruppen statt. In ihnen geht es darum, was die Teilnehmenden glücklich macht, was sie vom Leben erwarten, wieviel Einkommen sie benötigen, was sie hinterlassen möchten und welche Werte sie in ihrem nächsten Job leben wollen.

In der zweiten Woche coacht Ilona Geiger die Teilnehmenden individuell und geht auf ihre persönlichen Bedürfnisse ein. Ergänzt wird das Coaching über gemeinsame Workshops zu Themen, die für alle relevant sind: „Durch diese Reflexionszeit entdecken die Menschen ihre Werte und Stärken neu. Das hilft ihnen, sich selbstbestimmt auf dem Karrieremarkt zu repositionieren“, ist Ilona Geiger überzeugt.

Nach diesen zwei Wochen begleitet sie ihre Klientinnen und Klienten virtuell weitere 80 Tage als Sparringspartnerin, um die neu gewonnene Haltung in konkrete Schritte umzusetzen. Hier stellt sie auch ihre Kontakte in die Headhunting-Welt und ihr breites Firmennetzwerk zur Verfügung. Ilona Geiger ist optimistisch, dass ihr neuer Ansatz greift: „Bei der Führungsebene in Unternehmen kommt mein Ansatz sehr gut an. Sie halten es ebenfalls für notwendig, etwas ganz anderes zu machen – auch im Hinblick auf das Image des Unternehmens.“ Denn das Programm setze ein starkes Zeichen für eine Kultur der Wertschätzung und des respektvollen Umgangs mit Veränderungen – auch bei notwendigen Kündigungen.

Inverses Headhunting hilft beim Neustart

Anders ist die Vorgehensweise von Karent, wo man einen pragmatisch-klassischen Ansatz verfolgt. Den Grund nennt Christian von Goetz: „Die meisten unserer Klienten haben nach ihrer Entlassung existenzielle Ängste. Sie wollen möglichst zügig wieder Geld verdienen und an ihre bisherige Karriere anknüpfen.“ Gleichwohl nimmt er auch wahr, dass sich einige Menschen nach einer Entlassung grundsätzlich fragen, ob sie in ihrer künftigen Karriere etwas komplett anderes machen möchten. Das hänge, so seine Einschätzung, vor allem von deren jeweiligen Lebensphasen ab, ob sie beispielsweise noch eine Familie finanzieren müssen oder diese Themen bereits hinter sich haben: „Unsere Erfahrung zeigt, dass wir Menschen in neue Jobs bringen können, wenn sie mit sich im Reinen sind.“

Dabei setzt Karent auf inverses Headhunting, bei dem nicht ein Headhunter Kandidaten zu einem offenen Profil sucht, sondern umgekehrt ein Outplacement-Berater nach potenziellen Positionen für das Profil einer Klientin oder eines Klienten. Nach der Beratung legt Karent das Hauptaugenmerk darauf, die dort gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen: „Inverses Headhunting macht den Markt für unsere Klienten transparent“, bringt es Christian von Goetz auf den Punkt. Gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten werde definiert, wo sie mit ihren Kompetenzen am besten hinpasse und hinwollen. Denn die individuellen Stärken sollten möglichst gut zu seinen angestrebten Zielpositionen passen: „Der Rest ist eine große operative Fleißarbeit und eine umfassende Recherche nach den Entscheidern der infrage kommenden Unternehmen.“ Daraus generiert Karent mit den jeweiligen Klientinnen und Klienten eine detaillierte Liste mit

Wer entlassen wird, braucht Zeit für die Neuorientierung: Was erwarte ich von meinem nächsten Job?



FRANK SCHABEL ist freier Journalist, Strategieberater und Coach und kennt sich unter anderem mit Outplacement-Formaten aus.

dem engeren Marktumfeld von – je nach Branche – 20 bis 30 Unternehmen. Diese wird ergänzt um eine weitere Liste, die das größere Marktumfeld von bis zu einigen hundert Zielarbeitgebern umfasst. Die Ansprechpartner auf diesen Listen werden anschließend abgearbeitet und entweder von den Klientinnen und Klienten oder von Karent kontaktiert. Blieben die Personen in ihrer angestammten Branche und in einer gleichen Funktion, sei die Neuorientierung erfolgreicher, so der Karent-Geschäftsführer: „Klienten komplett neu zu positionieren, ist dagegen viel schwieriger.“

Newplacement wird „demokratisiert“

Einen dritten Weg beschreitet Sabrina Zeplin. Sie setzt bei ihrem Outplacement-Angebot vor allem auf ihre digitale Plattform Restart Career. Diese bündelt viele Services als auch Beratungsangebote und senkt durch die Digitalisierung die Kosten, sodass der finanzielle Rahmen nicht nur für Führungskräfte mit großen Abfindungspaketen passt.

Auf die Plattform können ihre Klienten zwölf Monate zugreifen: „Digital ist vielen vertraut und über unsere Plattform können sie die relevanten Schritte selbstbestimmt in ihrer eigenen Geschwindigkeit angehen. Dafür geben wir die Struktur vor“, sagt Sabrina Zeplin. Hierzu bietet die Plattform umfassend auf-

bereitete Inhalte für die einzelnen Phasen nach einer Entlassung – von der Arbeit an der eigenen Haltung über die Klärung der eigenen Kompetenzen bis hin zum notwendigen Handwerkszeug für die berufliche Neuorientierung.

Bei der Navigation durch diese Phasen hilft eine Art Personal Trainer, der als fester Ansprechpartner bereitsteht. Zudem sind auf der Plattform verschiedene Coaches verfügbar, die ihre Erfahrung auf bestimmten Feldern einbringen und die verschiedenen Facetten der Neuorientierung abdecken. Sie können je nach Bedarf genutzt werden. Einen besonderen Fokus legt Restart Career dabei auf die Option der beruflichen Selbstständigkeit. Nach einem Jahr mit der Plattform zeige sich, „dass ein überraschend hoher Teil über Selbstständigkeit nachdenkt“, so Sabrina Zeplin.

In der Praxis zeige sich, dass die Phase der Selbstreflexion sehr intensiv genutzt werde. Denn ihr Ansatz zielt darauf, den richtigen Job zu finden und nichts zu überstürzen, fasst sie zusammen: „HR-Verantwortliche hören es zwar gerne, wenn ihnen Anbieter eine Erfolgsgarantie geben. In meinen Augen ist das aber ein falsches Incentive in beraterzentrierten Modellen, wenn sie Menschen zu schnell in neue Jobs drängen und so wichtige reflexive Phasen überspringen.“

Die drei Beispiele zeigen: Das Spektrum rund um Outplacement-Beratung ist breiter geworden. Es reicht von einem Transformations-Coaching über eine systematische Beratung und Recherche, um Menschen wieder schnell in Jobs zu bringen, bis hin zu einer digitalen Plattform, die den Klienten hohen Freiraum ermöglicht. Welcher Ansatz für welche Person geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab – von der aktuellen Lebensphase genauso wie von der Zufriedenheit mit der bisherigen Berufserfahrung und der finanziellen Lage. Je nachdem kann Outplacement-Beratung ganz tief in die Wurzeln der eigenen beruflichen Biografie gehen oder aber pragmatisch die Suche nach einem neuen Job begleiten. ■■■

HR Online Manager



**Die Märkte im Blick mit
HR Online Manager!**



2 WOCHEN KOSTENFREI UND OHNE FOLGEVERPFLICHTUNG TESTEN

Bitte anmelden mit Code „Haufe“ • www.hronlinemanager.com

„Wichtig ist die gute Geschichte dahinter“

Mobilität ist das Kerngeschäft der Lufthansa Group. Da liegt es nahe, dass Mobilitätsangebote im Rahmen der Total-Rewards-Strategie eine besondere Rolle spielen. Wie sich die Lufthansa hier aufstellt und welche Faktoren bei der Vergütungskonzeption entscheidend sind, erklären Christian Thomas und Jutta Rumpf im Interview.

Interview Simone Schmitt-Schillig



Personalmagazin: Die Arbeitswelt hat sich fundamental verändert, gerade die Pandemie mit ihren Nachwirkungen hat auch die Lufthansa vor neue Anforderungen gestellt. Wie wirkt sich das auf die Gesamtstrategie von Total Rewards bei der Lufthansa Group aus?

Christian Thomas: Die Lufthansa hat nach der Krise schnell wieder Fahrt aufgenommen, die Kunden fliegen wieder. Dies versetzt uns aktuell in die Situation, in großem Umfang neues Personal einstellen zu müssen. Angesichts der gestiegenen Anforderungen seitens aktueller und zukünftiger Mitarbeitenden muss sich das Unternehmen positionieren und dieser Dynamik Rechnung tragen: Das Compensation-und-Benefits-Paket muss das Unternehmen widerspiegeln. Früher ging es darum, zahlen- und faktenorientiert Produkte zu designen, sie eventuell ein wenig weiterzuentwickeln. Heute geht es um Schnelligkeit, Innovation, Flexibilität der Produkte und eine gute Geschichte dahinter.

Wie kann man sich so eine „gute Geschichte dahinter“ vorstellen?

Thomas: Wie bei jedem anderen Produkt auch. Es muss Bedürfnisse wecken, Assoziationen auslösen: Was ist daran spannend, was ist attraktiv für mich? Das versuchen wir mit dem Compensation-und-Benefits-Paket. Es muss noch viel stärker in die Köpfe, dass man nicht einfach über Vergütung redet, sondern darüber, was dieses Unternehmen ausmacht. Produkte sollten flexibel so nahe wie möglich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gestaltet sein und damit insgesamt attraktive Bedingungen schaffen. Wir müssen ein Bild von uns als Unternehmen und unserer Kultur entwickeln, das sich nach innen wie nach außen transportiert. Das verlangen Mitarbeitende heute. Wir haben einen tollen Brand und diesen Brand ergänzen wir mit einem tollen Comp. & Ben.-Produktpaket. Es spiegelt die Lufthansa Group wider, es ist spannend und bedarfsorientiert: Diese Geschichte soll erzählt werden.

Wie sieht nun die Leistung im Bereich Mobilität bei Lufthansa Group aus?

Jutta Rumpf: Wir sind ein Mobilitätsunternehmen, die Gestaltung von Mobilität ist für uns eine Herzensangelegenheit. Dies gilt auch für Mobilitäts-Benefits, denen wir seit vielen Jahren eine besondere Bedeutung beimessen und wo wir mit innovativen Lösungen vorangehen. Nachhaltigkeit ist für uns kein Trend, sondern Kernthema unseres Business.

Was zeichnet die Mobilitäts-Benefits der Lufthansa aus?

Rumpf: Eines unserer Alleinstellungsmerkmale ist, dass wir seit 20 Jahren das Instrument der Mobilitätszulage nutzen. Begonnen wurde damit auf der Führungsebene und inzwischen gilt dieses Angebot auch darüber hinaus. Die Mitarbeitenden können wählen, ob die Mobilitätszulage für einen Firmenwagen, eine Bahn-Card oder ein Fahrradleasing eingesetzt oder aber ausbezahlt wird. Auch beim Firmenwagen bieten wir ein Maximum an Flexibilität: Es gibt keine hierarchische Verortung. Apropos Trends: Zum Beispiel beim Fahrradleasing hat die Lufthansa Group eine Vorreiterrolle eingenommen. Es wurde schon 2016 eingeführt und erfreut sich sehr großer Beliebtheit.

Thomas: Bei allen Trends sind uns im Bereich Mobilität insbesondere Flexibilität und nachhaltiges Denken und Handeln besonders wichtig. Sie sind deshalb auch bereits sehr lange Teil unserer Mobilitäts-Strategie.

Rumpf: Übrigens bieten wir seit 2008 schon die Möglichkeit, ein Autogas- oder Hybridfahrzeug zu wählen. 2012 haben wir zudem die Treibstoffzulage an den CO₂-Ausstoß eines Fahrzeugs gekoppelt: Je niedriger dieser ist, desto höher die Beteiligung der Lufthansa an den Kosten. Seit 2019 bieten wir E-Auto-Leasing an. Damals war die Reichweite noch ein Thema, die Leasingraten hoch. Also haben wir die Mobilitätszulage erhöht, Ladekarten für E-Mobilität ausgegeben und heute verfügen wir über ein „kleines Ladeparadies“ mit 100 Wallboxen in unserer Tiefgarage.

Thomas: Neben der Mobilität ist auch das Thema Sicherheit in der DNA der Lufthansa verankert. Wir versprechen unseren Kunden, dass sie sicher von A nach B kommen, und diese Maxime der Sicherheit findet sich auch in unseren Comp. & Ben.-Leistungen wieder. Hier ist insbesondere die betriebliche Altersversorgung ein wesentlicher Baustein. Betriebliche Altersversorgung dient auch der Mitarbeiterbindung – ein Produkt mit vielen Chancen, das wir noch besser nutzen möchten.

Die Lufthansa Group hat weltweit mehr als 550 Gesellschaften und Beteiligungen und diverse Berufsgruppen. Wie wird das in der Benefits-Strategie berücksichtigt?

Rumpf: Natürlich haben wir zielgruppenspezifische oder hierarchiebezogene Produkte und auch lokale Unterschiede in den Angeboten. Und wir haben Produkte, die für Führungskräfte, Flug- und Bodenpersonal gleich sind. In Deutschland ist das beispielsweise das Fahrradleasing, das wir teilweise auch im Ausland, zum Beispiel in den Niederlanden, anbieten.

Thomas: Es gibt aber auch ausschließlich länderspezifische Leistungen. Die USA haben ein anderes Gesundheitssystem, somit sind auch dort andere Benefits im Bereich Health erforderlich. In arabischen Ländern sind hingegen wieder andere Dinge im Fokus. Da müssen wir flexibel sein und entsprechend gestalten.

Wie misst die Lufthansa die Effekte der Angebote? Wie bekommt man Feedback?

Thomas: Unsere Mitarbeitenden sind da gar nicht scheu. Wir bekommen oft Rückmeldungen dazu und wir fragen auch aktiv nach, beispielsweise bei Veranstaltungen und zielgruppenspezifisch über Foren. Interne soziale Netzwerke sind hier ein ganz wichtiger Kanal.

Rumpf: Unsere Feedbacks kommen über direkte Gespräche, die HR-Consultants und unsere Inhouse-Partner. Die Leasinggeber melden uns ganz klassisch die Nutzungsquote. Anfangs hat man unsere Ausrichtung auf E-Mobilität etwas belächelt, mittlerweile liegt die Leasingrate von E-Fahrzeugen bei 50 Prozent. Bei einem Produkt sieht man schnell, wie gut es angenommen wird.

Thomas: Den Erfolg unserer Strategie sehen wir insgesamt an einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Nehmen wir das beliebte Thema des Mitarbeiter-Fliegens: Da verlangen wir – auch im Sinne der Nachhaltigkeit – Flexibilität von unseren Mitarbeitenden, denn wir stellen keine zusätzlichen Kapazitäten zur Verfügung, sondern betreiben eine Restplatzvermarktung. Am Ende ist ein wesentlicher Indikator für unseren Erfolg, ob die Mitarbeitenden bleiben oder das Unternehmen wieder verlassen. Und wenn sie es verlassen, warum sie das tun. Und ob wir neue Mitarbeitende hinzugewinnen oder eben nicht. Diese Auswertungen sind für uns eine wesentliche Rückmeldung. Aufgrund unserer sehr niedrigen Fluktuationsraten und unserer

Christian Thomas, Leiter der Abteilung Comp. & Ben. bei der Lufthansa Group und Jutta Rumpf, verantwortlich für Comp. & Ben. International und die Mobilitäts-Benefits der Lufthansa Group im Gespräch mit Simone Schmitt-Schillig.



Erfolge bei der Rekrutierung dürfen wir aktuell davon ausgehen, dass wir mit unserem Compensation-und-Benefits-Ansatz nicht ganz falsch liegen.

Wie werden diese Dinge kommuniziert?

Thomas: Das ist tatsächlich eine unserer größten Herausforderungen. Es reicht heute nicht mehr, ein Intranet zu haben, schicke Texte einzustellen und nette Broschüren zu drucken. Ein reichhaltiges und für diverse Zielgruppen ausgelegtes Portfolio benötigt viel Engagement, um es an die Adressaten zu bringen. Die Frage nach Optimierungsmöglichkeiten stellt sich in den Compensation-und-Benefits-Abteilungen vieler Unternehmen. Wir müssen heute sehr viel enger in Kontakt sein. Früher war zumindest die gefühlte Notwendigkeit dazu nicht so drängend. Heute nutzen wir vielfältige Kanäle, auch Social Media spielt eine große Rolle. Es muss ein guter Mix sein zwischen persönlicher Ansprache, Teamskonferenzen und schriftlichem Material. Da braucht es ein gutes internes Kommunikationsteam und manchmal auch professionelle Unterstützung von Experten. Meine Empfehlung wäre, nicht so sehr auf Einzelprodukte im Comp. & Ben.-Mix zu setzen, sondern das ganze Portfolio zu betrachten: Wozu dient das Ganze, welche Idee steht dahinter, welche Botschaft wird transportiert?

Es muss also bei aller Komplexität für die Mitarbeitenden dennoch gefühlt einfach bleiben, richtig?

Thomas: Ja, ein Produkt, das sich nicht in drei bis vier Sätzen erklären lässt – schwierig. Manchmal ergibt sich aber aufgrund der erforderlichen hohen Fachexpertise ein komplizierteres Gefüge. Damit die Kommunikation in sich schlüssig bleibt, ist es wichtig, eine Geschichte zu erzählen. Die klare Orientierung an der Frage, warum machen wir das, ist das wichtigste Kriterium. Was als Benefit funktionieren soll, muss eine Story haben, ein Narrativ. Und das muss überzeugend sein, anknüpfen an die Lebenswelt der Entscheiderinnen und Entscheider und der Mitarbeitenden. Dann ist es ein klar erlebbarer Vorteil – eben ein Benefit.

Wo und wie informieren sich die Mitarbeitenden?

Thomas: Das ist eine große Aufgabe, in der Tat. Wir haben unterschiedliche Möglichkeiten, sind da aber noch nicht

homogen genug. Ein Portal unter einem Dach wäre das Ziel. Wir bieten ein solches Portal im Bereich Versorgung an. Da kann ich interaktiv durchspielen, wie meine Versorgung bis zur Rente aussieht und welche Einflussmöglichkeiten ich habe. Die Zukunft wird sicherlich multimedial sein. In den Social-Media-Kanälen gibt es einige Gruppen zum Erfahrungsaustausch. Da habe selbst ich noch erstaunliche Tipps bekommen, wie man das ermäßigte Reisen smart nutzt. Nicht alle Kanäle und Themen eignen sich für alles, aber da schauen wir immer nach neuen kreativen Möglichkeiten.

Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen?

Rumpf: Bei der Einführung neuer Produkte besser mit einer kleinen Gruppe starten, statt den Versuch zu unternehmen, gleich die große Masse zu beglücken. Um Interesse zu wecken beziehungsweise Bedürfnisse zu befriedigen, ist auch der Zeitpunkt des Angebots entscheidend. Eine Mitfahr-App, die kurz vor Corona fertig zur Einführung war, hat heute keinen Sinn mehr.

Wie wichtig aber ist das Vergütungs- und Mobility-Angebot tatsächlich für die Bewerberinnen und Bewerber?

Thomas: Wir sind ein weltoffenes Unternehmen und haben das Ziel, Menschen, Kulturen und Wirtschaftsräume zu verbinden. Es geht darum, Verbindungen zu schaffen. Obwohl wir unterschiedlich sind, sind wir über das Produkt verbunden und bilden ein funktionierendes Netzwerk. Natürlich müssen wir auch im Comp. & Ben.-Bereich attraktiv sein, doch das ist nur ein Element. Möglicherweise kommt jemand wegen der Compensation- und Benefits-Angebote, aber bleiben wird er wegen der Kultur. ■■■

Das Interview führte SIMONE SCHMITT-SCHILLIG, Gründerin und Geschäftsführerin der Kommunikationsberatung Unequity GmbH.



5. EXPOFESTIVAL für Lösungen im Recruiting, Talentmanagement & Employer Branding

 @TALENTpro.de

 @TALENTpro_de

 TALENTpro

 @TALENTpro Events

 talentpro.de

 blog.talentpro.de

Powered with  by 

11.-12. Juni 2024

Live im Zenith München

[talentpro.de](https://www.talentpro.de) | [#talentpro](https://twitter.com/TALENTpro)



Jetzt Tickets sichern!

We  our partners









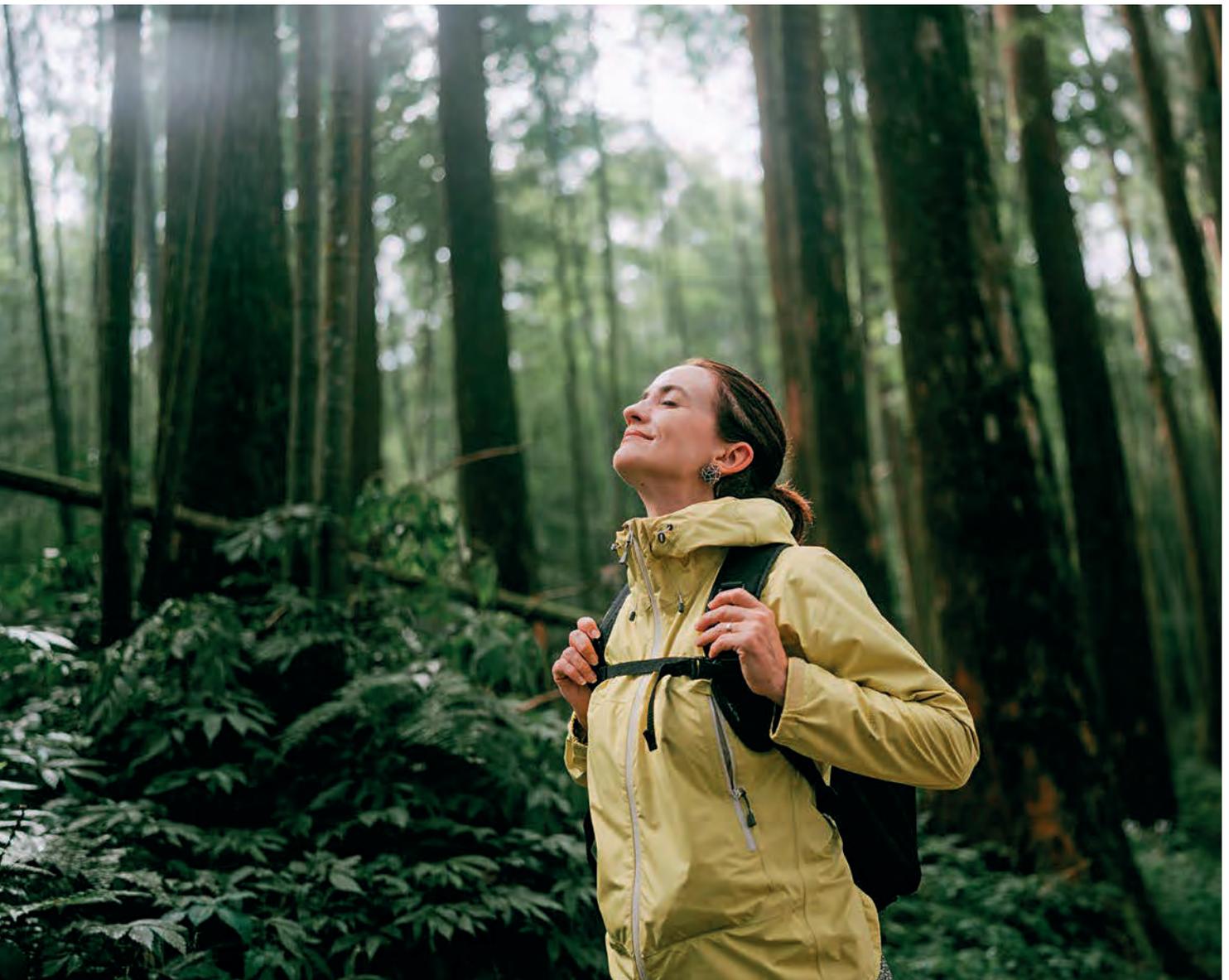






Freiheit, Vertrauen, Vergütung

Von Amelia Gahmann



Viele Betriebe setzen auf kreative Nebenleistungen und Benefits wie Firmenfahrräder, Betriebs-Kita oder Vollverpflegung als Teil ihrer Vergütungsstrategie. Eine Untersuchung zeigt, welche Benefits Beschäftigten am häufigsten angeboten werden.

● Zufriedenheit ist auch in der Arbeitswelt ein hohes Gut. Zufriedene Beschäftigte, das zeigen verschiedene Studien zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Produktivität, sind im Arbeitsalltag pragmatischer, sorgfältiger, kooperativer und hilfsbereiter. Weiter lassen sich bei zufriedenen Beschäftigten weniger Fehlzeiten und eine geringere Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen zu verlassen, feststellen. Diese Umstände führen – je nach Untersuchung – zu einer 12 bis 17 Prozent höheren Produktivität beziehungsweise zu einer 21 Prozent höheren Rentabilität.

Es lohnt sich also, in die Zufriedenheit der Beschäftigten zu investieren – ganz besonders vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation. Die Fachkräftesicherung wird laut Trendbarometer des Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. – mittlerweile als eines der wichtigsten betriebsorganisatorischen Themen in den Unternehmen gesehen. Doch mit welchen Maßnahmen und Instrumenten kann das Engagement von Beschäftigten erhöht werden?

Der Lohn alleine macht nicht glücklich

Viele Beratungsfirmen, Bewertungsportale und Jobplattformen haben sich in den vergangenen Jahren mit genau dieser Frage beschäftigt und Untersuchungen zu den Wünschen und Vorlieben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durchgeführt. Ein Blick in diese Befragungen zeigt, dass insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle, die Gesamtvergütung, aber auch weiche Faktoren, wie eine positive Beziehung zur Führungskraft, eine entscheidende Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit spielen. Als ebenso wichtig zeigen sich für viele Befragte die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum beruflichen Aufstieg (siehe Abbildung Seite 67).

Die Studien führen teilweise unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Beschäftigten-Generationen an, doch nicht alle Umfragen zeichnen hier das gleiche Bild. Insbesondere die Bedeutung finanzieller Anreize für jüngere Generationen wird kontrovers diskutiert. Jedoch werden sowohl flexible Arbeitszeiten als auch eine ausgewogene Work-Life-Balance, eine angemessene Vergütung und eine positive Arbeitsatmosphäre von Beschäftigten aller Altersgruppen gleichermaßen als wichtig erachtet. Weiterhin werden oftmals eine sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit, Anerkennung durch angemessene Bezahlung, Entwicklungsmöglichkeiten,

gute Beziehungen zu Vorgesetzten und die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung als entscheidende Faktoren für die Mitarbeiterbindung, insbesondere auch von „High-Performern“ und Führungskräften, genannt.

Das Potenzial, über Zusatzleistungen langfristig zu binden, ist hoch

Um die am häufigsten angebotenen Benefits zu identifizieren, hat das Ifaa im Jahr 2023 mit Unterstützung der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie eine Online-Befragung von über 600 Betrieben durchgeführt. Die Ergebnisse sind eindeutig: Neben einem hohen branchentypischen Entgelt bieten die Unternehmen unterschiedliche Zusatzleistungen und Anreize an, um Beschäftigte zu finden und an das Unternehmen zu binden.

Was Beschäftigte sich wünschen



Flexible
Arbeitszeitmodelle



Marktgerechte
Vergütung



Gutes Verhältnis
zur Führungskraft

Vieles lässt sich mit finanziellem Spielraum umsetzen, aber auch weiche Faktoren wie Leadership-qualitäten spielen eine große Rolle.

Eine wesentliche Fragestellung war, welche Themen für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften von Bedeutung sind. Die Ergebnisse (siehe Abbildung S. 69) zeigen, dass die Ansichten der befragten Personalverantwortlichen grundsätzlich mit den Vorstellungen der Beschäftigten übereinstimmen. Sowohl die Unternehmen als auch Beschäftigte betrachten die flexible Arbeitszeitgestaltung als besonders relevant. Das Potenzial, über solche Leistungen die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern und Fachkräfte langfristig zu binden, kann daher als sehr hoch eingeschätzt werden. Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie wird die Führungskultur als noch wichtiger angesehen, sie belegt hier den ersten Platz, dicht gefolgt von der Flexibilität bei der Arbeitszeit (Platz zwei) sowie dem Arbeitsort (Platz drei). Die Vergütung rangiert hier auf Platz vier.

Für die Untersuchung wurden insgesamt über 100 verschiedene Benefits aus verschiedenen Kategorien abgefragt. Im Einzelnen sind dies:

- flexible Arbeitszeiten, etwa Möglichkeiten zur Gleitzeit, Möglichkeit von bezahlter oder unbezahlter Freistellung
- ortsflexible Arbeit und moderne Bürokonzepte
- Maßnahmen zur Personalentwicklung (Sprachkurse, IT-Seminare, Stipendien)
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Beratung, wie Gesundheitstage, Rückenschule, Ernährungsberatung
- Versicherungs- und Vorsorgeleistungen, zum Beispiel betriebliche Altersvorsorge, Zusatzversicherungen
- Sozialleistungen wie vergünstigte Mahlzeiten, Unterstützung für Fahrtwege oder die Kinderbetreuung
- Dienstwagenregelungen und andere Nutzungsrechte, beispielsweise E-Bikes
- Mitarbeiterveranstaltungen und gemeinsame Aktivitäten, Betriebs- oder Weihnachtsfeste

- Maßnahmen zum Einbezug der Belegschaft bei Unternehmensentscheidungen, beispielsweise bei der Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen
- monetäre Anreize wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, Betriebsdarlehen, Aktienoptionen

Grenzen in der praktischen Umsetzung

Wie im oberen Abschnitt dargestellt, werden insbesondere flexible Arbeitszeiten sowohl von Beschäftigten als auch von Unternehmen als entscheidend für die Fachkräftebindung angesehen. Obwohl dies auf den ersten Blick einfach erscheinen mag, kann die Umsetzung oft herausfordernd sein und Änderungen in Prozessen und Organisation erfordern. Flexibilität kann sich hierbei auf verschiedene Bereiche beziehen, sei es die Option für Büroangestellte, regelmäßig mobil zu arbeiten, oder die Möglichkeit von Gleitzeit für Schichtarbeitende. Während viele Unternehmen bereits flexible Arbeitsmodelle anbieten, mag es für andere eine Herausforderung sein, neue Wege zu gehen.

Die Ifaa-Studie zeigt, dass Unternehmen insbesondere Gleitzeitkonten (93 Prozent für mindestens einen Teil ihrer Belegschaft), Teilzeitarbeit (96 Prozent) und den flexiblen Übergang in den Ruhestand (71 Prozent) anbieten. Im Vergleich zur Umfrage von 2020 hat besonders die Verbreitung von Vertrauens- und Wahlarbeitszeitmodellen zugenommen.

Einige Instrumente zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten stoßen jedoch an ihre Grenzen, insbesondere bei Tätigkeiten im Schichtbetrieb oder vor Ort an Maschinen. Dennoch bemühen sich Unternehmen auch in diesen Bereichen zunehmend um Flexibilität, beispielsweise durch die Einführung von Gleitzeit in Schichtmodellen (bereits in 33 Prozent der Unternehmen vertreten).

Fokus auf Vorsorge, Weiterbildung und Gemeinschaft

Seit dem Beginn der Erhebungen im Jahr 2017 steht die betriebliche Altersvorsorge an erster Stelle der am weitesten verbreiteten Zusatzleistungen. 93 Prozent der Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie bieten diesen Benefit mindestens einem Teil ihrer Belegschaft an. Insgesamt zeigt sich eine klare Ausrichtung auf Vorsorge, Weiterbildung und Gemeinschaft: Neben der Altersvorsorge gehören zu den Top-Benefits Möglichkeiten zur Weiterbildung, Weihnachts- und Betriebsfeiern, eigene Parkplätze sowie Gleitzeitkonten, die es den Beschäftigten ermöglichen, Arbeitsstunden anzusammeln und in freie Tage umzuwandeln.

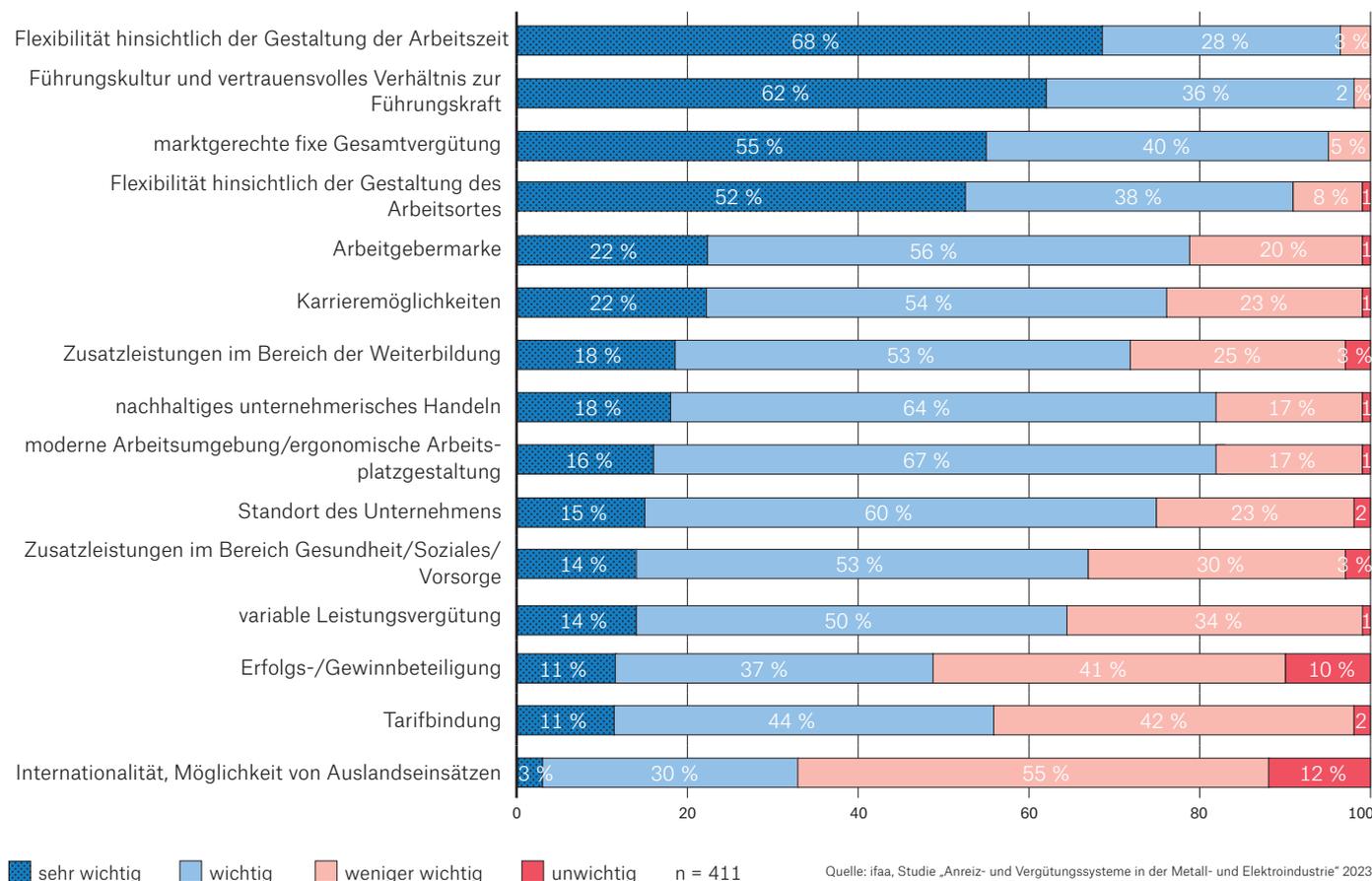
Aufgrund der bereits langjährigen und mehrfachen Durchführung der Studie ist es zudem möglich, Entwicklungen über



AMELIA GAHMANN ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung des Ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., und forscht dort zur Arbeitswelt der Zukunft.

Die wichtigsten Benefits aus Arbeitgebersicht

„Wie wichtig schätzen Sie die nachfolgenden Themen für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften?“



die Jahre festzustellen. Der größte Zuwachs im Vergleich zu den Ergebnissen der letzten Erhebung ist beim Fahrrad- und E-Bike-Leasing festzustellen. Hier hat sich das Angebot mehr als verdoppelt (107 Prozent). Deutlich zugenommen haben auch die Angebote zu Vertrauens- und Wahlarbeitszeiten (106 beziehungsweise 81 Prozent), mobiler Arbeit (56 Prozent), Erholungsbeihilfen und Sabbaticals (jeweils 49 Prozent).

Fazit: Investitionen in Benefits zahlen sich aus

Die Studien und Umfragen zeigen deutlich, dass Unternehmen, die in die Zufriedenheit und Bindung ihrer Belegschaft investieren, langfristig erfolgreicher sind. Flexible Arbeitszeitmodelle, eine markt- und leistungsgerechte Vergütung, Weiterbildungsmöglichkeiten und eine unterstützende Führungskultur sind entscheidend, um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu halten.

Um in Bezug auf die Vergütung wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig die Personalkosten im Griff zu behalten, spielen Vergütungsbenchmarks eine wichtige Rolle. Für Unternehmen

ist es ratsam, hier sorgfältig abzuwägen, welche Positionen für den eigenen Betrieb besonders relevant sind und wie sie sich hier im Marktvergleich positionieren wollen.

Während viele Aspekte für Unternehmen mit gewissen finanziellen Spielräumen durchaus umsetzbar sind, kann sich dies bei den „weichen Faktoren“ wie der Führungskultur oder einem vertrauensvollen Arbeitsumfeld durchaus schwieriger gestalten. Dies kann daran liegen, dass diese Faktoren stark von individuellen Personen, insbesondere den Führungskräften, abhängen. Neben fachlichen Kenntnissen spielen hier die zwischenmenschlichen Kompetenzen, sogenannte Leadershipqualitäten, wie die Befähigung von Beschäftigten, eine wichtige Rolle. Diese sollten daher verstärkt in den Fokus der Führungskräfteentwicklung rücken.

Es wird deutlich, dass Investitionen in Flexibilität, wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen und die Entwicklung herausragender Führungskräfte entscheidende Schritte sind, um nicht nur dem Fachkräftemangel zu begegnen, sondern auch um langfristig als attraktiver Arbeitgeber erfolgreich zu bleiben. ■■■



Die Mitarbeiter- bindung und -motivation steigern

In einer Zeit, in der der Wettbewerb um Talente intensiver wird und sich die Arbeitswelt immer stärker wandelt, gewinnen Mitarbeiterbindung und -motivation stark an Bedeutung. Denn die Nachbesetzung von Stellen schafft Unruhe, ist aufwendig und teuer. Es stellt sich also die Frage, wie man dafür sorgen kann, dass Mitarbeitende das Unternehmen partout nicht mehr verlassen wollen.

● Engagierte und motivierte Mitarbeitende sind nicht nur die treibende Kraft hinter Innovation und Produktivität, sondern auch ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Sie tragen zu einer positiven Unternehmenskultur bei, steigern die Produktivität und verbessern letztendlich die Unternehmensleistung. Vom professionellen Onboarding bis hin zur Unterstützung der Work-Life-Balance – es gibt zahlreiche Möglichkeiten, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Beschäftigten ihr volles Potenzial entfalten können. Damit steigern Unternehmen nicht nur die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Mitarbeitenden, sondern senken automatisch auch die Fluktuationsrate.

Onboarding und Entwicklungsmöglichkeiten

Onboarding legt den Grundstein für den Erfolg und die Bindung neuer Mitarbeiter. Das Onboarding ist oft der erste direkte Kontakt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit dem Unterneh-

men nach der Einstellung. Ein strukturiertes und professionelles Onboarding vermittelt von Anfang an einen positiven Eindruck und zeigt, dass das Unternehmen Wert auf die Integration neuer Talente legt. Durch ein effektives Onboarding können die „Neuen“ schnell in ihre Rollen und Aufgaben eingearbeitet werden. Sie erhalten alle erforderlichen Informationen, Ressourcen und Schulungen, um ihre Arbeit effizient und effektiv zu erledigen. So werden klare Erwartungen bezüglich der Rolle, Verantwortlichkeiten und Ziele vermittelt. Außerdem bietet das Onboarding die Möglichkeit, neue Mitarbeitende in das kulturelle Umfeld zu integrieren. Sie lernen die Werte, Normen und Arbeitsweisen des Unternehmens kennen und können sich schneller anpassen.

Indem es den Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt, willkommen und geschätzt zu sein, trägt ein strukturiertes Onboarding zur Mitarbeiterbindung bei. Wer sich von Anfang an wertgeschätzt, wohl und ernstgenommen fühlt, ist selbstverständlich motivierter und engagierter.

Mitarbeitende, die einige Zeit im Unternehmen tätig sind und sich mit den internen Abläufen gut auskennen, streben häufig nach beruflicher Weiterentwicklung und persönlichem Wachstum. Unternehmen sollten daher klare Entwicklungspfade und Schulungsprogramme anbieten, um die Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Beschäftigten kontinuierlich zu verbessern. Dies kann sowohl durch interne Schulungen als auch durch die Unterstützung externer Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen.

Starke Motivatoren: Anerkennung und Wertschätzung

Die Anerkennung der Mitarbeiterleistungen ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Unternehmen sollten Leistungen aktiv würdigen, sei es durch Lob, Prämien, Auszeichnungen oder andere Belohnungen. Ein regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten und dem Team ist ebenfalls entscheidend, um die Motivation aufrechtzuerhalten.

Haben Mitarbeitende das Gefühl, dass ihre Arbeit gesehen und anerkannt wird, sind sie tendenziell motivierter, ihr Bestes zu geben und sich weiter zu engagieren. Anerkennung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit stärken das Selbstwertgefühl der Beschäftigten. Wenn ihre Leistungen und Beiträge gewürdigt werden, fühlen sie sich wertgeschätzt und anerkannt, was ihr Selbstvertrauen stärkt und sie ermutigt, weiterhin gute Arbeit zu leisten.

Zudem trägt positive Aufmerksamkeit erheblich zu einer positiven Unternehmenskultur bei, in der die Zusammenarbeit, das Engagement und die Teamarbeit gefördert werden. Die Mitarbeitenden fühlen sich in einer solchen Umgebung wohl und sind

bereit, sich aktiv am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Das gesamte Arbeitsklima profitiert davon – gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Wohlwollen fördern die Mitarbeiterzufriedenheit, Konflikte werden reduziert. Wer sich wertgeschätzt und anerkannt fühlt, ist in der Regel stärker an das Unternehmen gebunden und weniger geneigt, das Unternehmen zu verlassen.

Gesundheit und Produktivität am Arbeitsplatz

Eine ausgewogene Work-Life-Balance trägt maßgeblich zur körperlichen und mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden bei. Durch die Möglichkeit, Arbeit und persönliches Leben in Einklang zu bringen, kann Stress reduziert werden, was sich positiv auf das allgemeine Wohlbefinden und die Lebensqualität auswirkt. Zudem sind Mitarbeitende, die eine ausgewogene Work-Life-Balance haben, tendenziell zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz. Sie fühlen sich wertgeschätzt und respektiert, da das Unternehmen ihre Bedürfnisse nach einem erfüllten persönlichen Leben berücksichtigt. Diese Zufriedenheit trägt zur langfristigen Bindung an das Unternehmen bei.

Ausgeruhte und „erfrischte“ Menschen sind tendenziell produktiver und effizienter bei der Arbeit. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Energien aufzuladen, was sich positiv auf ihre Leistung am Arbeitsplatz auswirkt. Dadurch steigen die Effektivität und Qualität der Arbeit, was wiederum das Unternehmen stärkt.

Dazu kommt: Unternehmen, die eine ausgewogene Work-Life-Balance fördern, sind attraktiver für Stellensuchende. Denn Angebote für flexible Arbeitsmöglichkeiten, die sie mit ihren individuellen Bedürfnissen in Einklang bringen können, stellen für viele qualifizierte Fachkräfte entscheidende Kriterien bei der Jobsuche dar. Darüber hinaus sind Mitarbeitende, die eine ausgewogene Work-Life-Balance haben, weniger geneigt, das Unternehmen zu verlassen. Eine niedrigere Fluktuationsrate reduziert die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowie den Verlust von Know-how und Erfahrung.

Synchronisation der Mitarbeiter- und Unternehmensbedürfnisse

Durch den Einsatz einer Workforce-Management-Software können Arbeitgeber nicht nur effizienter wirtschaften und planen, sondern gleichzeitig die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen synchronisieren.

Personalverantwortliche zeigen durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Einsatzplanung und durch die Berücksichtigung ihrer Interessen Wertschätzung, Respekt und vor allem nachhaltige Flexibilität. Dies fördert die Mitarbeiterbindung und signalisiert das Engagement des Unternehmens für das Wohlergehen der Belegschaft bei gleichzeitiger Sicherstellung der Unternehmenseffizienz. Die Nutzung von Employee Self Services mit digitalem Antragswesen ermöglicht es den Beschäftigten, aktiv an HR-Prozessen teilzunehmen und ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten, was ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigert und die Work-Life-Balance verbessert. Durch den Einsatz einer Workforce-Management-Software wird somit nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch die Arbeitgeberattraktivität gefördert, indem Mitarbeiterbedürfnisse in den Mittelpunkt gerückt und Arbeitsbedingungen verbessert werden. ■■■

Serie

in Kooperation mit



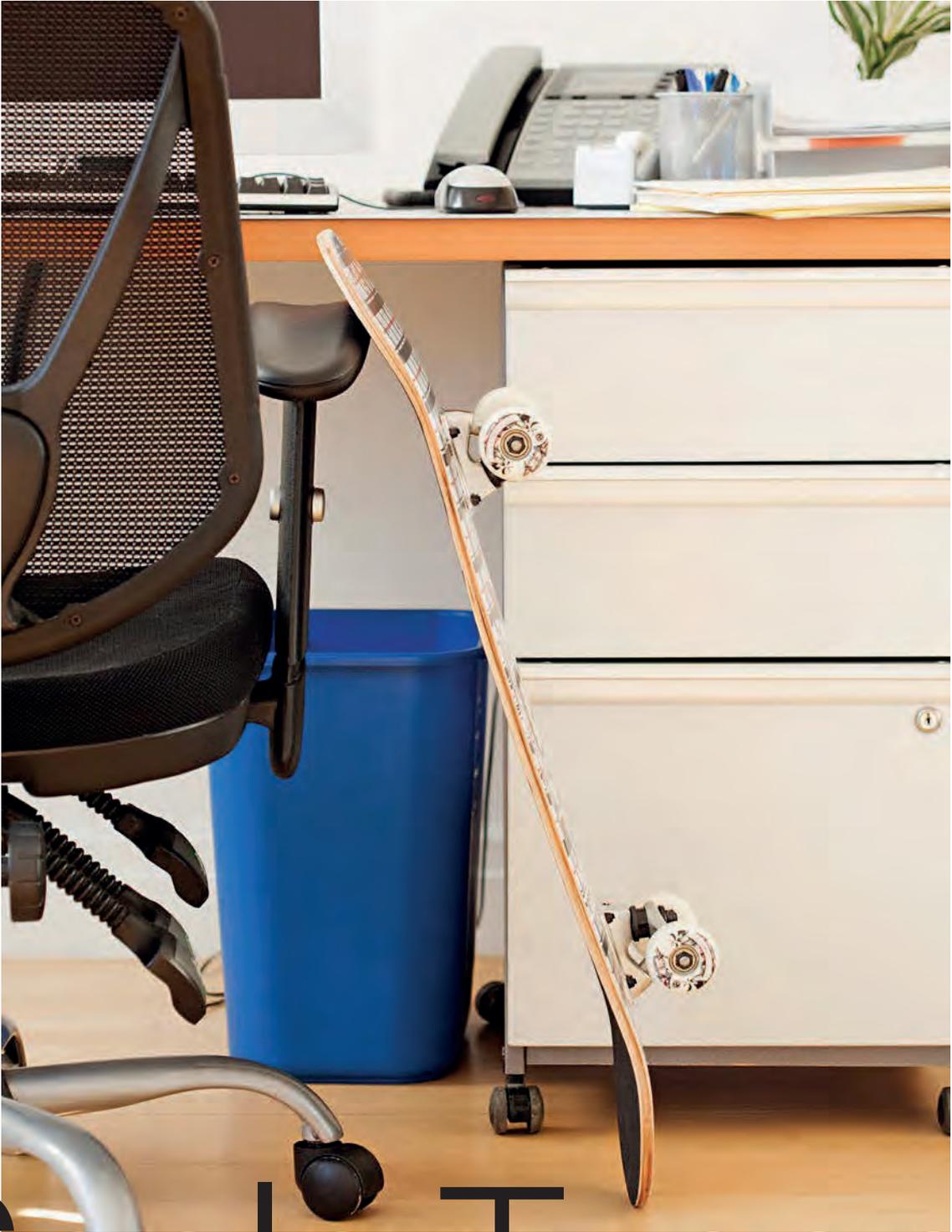
Ausgabe 05/2024:
Strategien für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Ausgabe 06/2024:
Steigerung von Mitarbeiterbindung und -motivation

Ausgabe 07/2024:
Förderung einer positiven Arbeitsplatzkultur



KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG ist
CEO der GFOS Group



„Coole Typen
gesucht“

Fehler in Stellenanzeigen haben in der Praxis erhebliche Konsequenzen. Nicht selten wollen Arbeitgeber mit ihren Formulierungen bei Stellensuchenden punkten und sehen sich dann mit Entschädigungsklagen nach dem AGG wegen einer vermeintlichen Diskriminierung aufgrund des Alters, des Geschlechts oder einer Behinderung konfrontiert. Wie Arbeitgeber sich davor schützen können.

Von Sebastian Kroll

● „Coole Typen gesucht“, „Wir brauchen Verstärkung für ein dynamisches Team mit Benzin im Blut“ – Arbeitgeber geben sich meist die größte Mühe, ihre Stellenanzeigen attraktiv zu formulieren. Regelmäßig sind unbedachte Formulierungen in Stellenanzeigen allerdings Anlass für arbeitsgerichtliche Entscheidungen. Immer wieder müssen sich Gerichte mit der Frage beschäftigen, ob eine abgelehnte Bewerberin oder ein abgelehnter Bewerber durch eine Stellenanzeige ungerichtet benachteiligt wird. Es ist auch nicht selten, dass sogenannte „AGG-Hopper“ wiederholt versuchen, sich hierüber eine Einnahmequelle zu verschaffen, indem sie gezielt eine Vielzahl von Bewerbungen auf diskriminierungsrechtlich problematisch ausgeschriebene Stellen einreichen und nach Ablehnung eine Entschädigung fordern.

Angesichts der Praxisrelevanz wird im Folgenden ein Blick darauf geworfen, worauf Arbeitgeber bei Stellenanzeigen

besonders achten sollten, um sich vor „AGG-Hoppnern“ zu schützen, und wie sie sich gegen Entschädigungsforderungen verteidigen können.

Gestaltung von rechtssicheren Stellenanzeigen

Bei der Gestaltung von Stellenanzeigen ist Sorgfalt geboten, um keinen Anschein einer Diskriminierung wegen eines in §1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) genannten Merkmals zu erwecken. Andernfalls setzt sich der eine Stelle ausschreibende Arbeitgeber dem Risiko der Inanspruchnahme auf Schadensersatz und Entschädigungszahlungen aus. Einen Anspruch auf Einstellung sieht das Gesetz hingegen nicht vor.

§ 11 AGG verpflichtet Arbeitgeber, Stellen nicht unter Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot nach § 7 Abs. 1 AGG und folglich mit Blick auf die in § 1 AGG genannten Merkmale neutral auszuschreiben. Verbo-

tene Differenzierungsmerkmale sind nach dem Gesetz die Rasse, die ethnische Herkunft, das Geschlecht, die Religion oder Weltanschauung, eine Behinderung, das Alter sowie die sexuelle Identität. Enthält eine Stellenausschreibung Formulierungen, insbesondere Anforderungen, die auf den ersten Blick den Eindruck erwecken, der Arbeitgeber habe bei der Ausschreibung nach einem der vorgenannten personalisierten Merkmale differenziert, kann dies die Vermutung einer Benachteiligung begründen.

Hiermit ist noch nicht gesagt, dass im Ergebnis von einer Diskriminierung auszugehen ist, die Entschädigungsansprüche nach § 15 Abs. 2 AGG auslöst. Die Vermutung führt vielmehr zunächst dazu, dass der ausschreibende Arbeitgeber im Fall einer (ungerechtfertigten) Inanspruchnahme durch einen abgelehnten Bewerber anhand konkreter Umstände darlegen und im Bestreitensfall beweisen muss, dass entweder keine Benachteiligung vorliegt oder

eine solche gerechtfertigt ist. Dies ist zum Beispiel wegen beruflicher Anforderungen durchaus denkbar (§ 8 AGG).

Bei der Stellenausschreibung sollte beides im Blick behalten werden. Liegt kein anerkannter Grund für eine Differenzierung nach einem in § 1 AGG genannten Merkmal vor, ist der Anschein einer Benachteiligung zu vermeiden, sei sie unmittelbar oder mittelbar. Gibt es gesetzliche Rechtfertigungsgründe für eine notwendige Differenzierung, sollten diese genau dokumentiert werden, um sich im Falle einer Inanspruchnahme verteidigen zu können. Wichtig ist der Inhalt der Dokumentation, der letztlich Mehraufwand und Kosten in einem späteren Prozess verringern kann. Der Aufwand ist angesichts der überschaubaren Fristen auch (zeitlich) überschaubar: Ein Entschädigungsanspruch muss grundsätzlich innerhalb von zwei Monaten ab Ablehnung der Bewerbung geltend gemacht werden.

„Vollzeitstelle“: an mittelbare Benachteiligung denken

Kritisch sind nicht nur unmittelbare, sondern auch mittelbare Benachteiligungen. Diese kommen in Betracht, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, diese betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich. Eine solche mittelbare Benachteiligung von Frauen kann zum Beispiel in der Ausschreibung einer Stelle als „Vollzeitstelle“ liegen, weil Teilzeitkräfte überwiegend weiblich sind.

Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Bewerbung allein aus Altersgründen abgelehnt wird.

„Deutsch als Muttersprache“

Formulierungen und Gestaltungen, die auf rassistische Differenzierungen hindeuten können, sind unbedingt zu ver-

Kritisch sind nicht nur unmittelbare Benachteiligungen. In der Ausschreibung einer „Vollzeitstelle“ kann eine mittelbare Benachteiligung von Frauen liegen.

meiden. Gleichmaßen gilt dies für Umstände, die eine Benachteiligung aus Gründen der ethnischen Herkunft begründen können. Eine Stellenanzeige, die sich an „deutschstämmige“ oder „türkische“ Bewerber richtet, ist unzulässig. Auch die Anforderung „Deutsch als Muttersprache“ indiziert eine unzulässige Diskriminierung, weil hierbei allein nach der Herkunft differenziert wird und Bewerber, die aus einem anderen Herkunftsland kommen, ungeachtet ihres Sprachniveaus benachteiligt werden.

Erfordert eine Stelle hingegen allgemein und ohne Bezug zur Herkunft bestimmte Sprachkenntnisse oder ein be-

stimmtes Sprachniveau, wie zum Beispiel „verhandlungssicheres Englisch“, so ist dies nicht zu beanstanden.

Persönliche Assistentin weiblich, „zwischen 18 und 30 Jahre alt“

Stellenausschreibungen müssen ferner geschlechtsneutral formuliert und gestaltet werden, wenn sie nicht den Anschein einer Geschlechtsdiskriminierung setzen sollen. Dies kann durch die Verwendung funktionsbezogener Bezeichnungen wie „Geschäftsleitung“, „Verkauf“ oder „Sachbearbeitung“ sichergestellt werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, alle geschlechtlichen Formen ausdrücklich einzubeziehen („männlich/weiblich/divers“). Dem ersten Anschein nach diskriminierend sind jedoch Formulierungen wie „Krankenschwester“, „Jurist“, „Assistentin“ oder „Sekretärin“.

Das Bundesarbeitsgericht hat den Europäischen Gerichtshof um Beantwortung der Frage gebeten, ob eine Stellenausschreibung, in der eine 28-jährige Studentin zu ihrer Unterstützung in allen Bereichen des täglichen Lebens eine persönliche Assistentin weiblichen Geschlechts suchte, die „am besten zwischen 18 und 30 Jahre alt sein“ sollte, altersdiskriminierend ist.

Der EuGH hat entschieden (Urteil vom 7.12.2023, Az. C-518/22), dass es mit dem Unionsrecht vereinbar sei, dass bei der Gestaltung der persönlichen Assistenzleistungen für Menschen mit Behinderungen deren individuelle Wünsche, die sich auf das Alter der Person beziehen, nach § 8 Abs. 1 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung mit § 33 Sozialgesetzbuch I zu berücksichtigen sind. Beim beabsichtigten Schutz der Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung sei zu berücksichtigen, dass die Leistungen der ausgewählten Assistenz sämtliche Lebensbereiche betreffen und insbesondere tief in die Privat- und Intimsphäre des Assistenznehmers eingreifen. So soll das Recht behinderter Menschen auf eine möglichst selbstbestimmte und eigenverantwortliche Gestaltung ihrer Lebensumstände gewährleistet werden. Das bevorzugte Alter sei durch das Bedürfnis der Assistenznehmerin gerechtfertigt. Eine solche Assistenz berühre nicht nur die Organisation ihres täglichen Lebens einschließlich der Planung ihrer höchst-

persönlichen Bedürfnisse, sondern auch die Führung ihres sozialen und kulturellen Lebens. Die assistierende Person solle in der Lage sein, sich leicht in das persönliche, soziale und universitäre Umfeld zu integrieren. Eine Ungleichbehandlung wegen des Alters sei daher gerechtfertigt, wenn dies zum Schutz der Rechte und Freiheiten anderer notwendig ist.

Keine Schlechterstellung wegen Behinderung

Stellenanzeigen dürfen auch keine behinderten Menschen benachteiligen. Die Anforderung als „körperlich uneingeschränkt leistungsfähig“ ist grundsätzlich unzulässig, es sei denn, die Anforderung ist aufgrund wesentlicher betrieblicher Gründe geboten. Eine Bevorzugung schwerbehinderter Bewerber bei gleicher Eignung ist zur Erfüllung einer Schwerbehindertenquote jedoch zulässig, weil durch eine geeignete und angemessene Maßnahme bestehende Nachteile ausgeglichen werden sollen (§ 5 AGG).

Arbeitgeber müssen gemäß § 164 Abs. 1 Satz 1 SGB IX stets prüfen, ob vakante Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können, die bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldet sind. Hierzu müssen die Arbeitgeber Kontakt mit der

Agentur für Arbeit aufnehmen, damit die Bundesagentur für Arbeit oder ein Integrationsfachdienst dem Arbeitgeber nach der gesetzgeberischen Vorstellung geeignete schwerbehinderte Menschen vorschlagen können. Ein Unterlassen dieser sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben lässt eine widerlegliche Benachteiligung wegen der Schwerbehinderung vermuten.

„Junges dynamisches Team mit Benzin im Blut“

Mit der Frage, ob die Gestaltung einer Stellenausschreibung mit dem Slogan „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“ eine Altersdiskriminierung bedingt, hat sich das Landesarbeitsgericht Mecklenburg-Vorpommern (Urteil vom 17.10.2023, Az. 2 Sa 61/23) befasst. Eine Tankstelle suchte eine Verkaufskraft. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft lag bei circa 48 Jahren. Der abgelehnte Bewerber, der von der Tankstelle eine Entschädigung forderte, war ebenfalls 48 Jahre alt.

Das Landesarbeitsgericht lehnte eine Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG ab. Es stellte weder eine unmittelbare noch eine mittelbare altersbedingte Benachteiligung fest. Es fehlten bereits Indizien, die eine unzulässige Benachteiligung des abgelehnten Bewerbers im Hinblick auf

sein Alter vermuten lassen. Insbesondere sei die Formulierung „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“ keine unmittelbare Benachteiligung wegen des Alters. Nach Ansicht des Gerichts handelte es sich dabei nicht um Anforderungen an einen potenziellen Bewerber, sondern um einen nicht ernst gemeinten Werbeslogan. Dies folge aus der Gesamtschau der an eine unbekanntere Vielzahl von Personen gerichteten Stellenausschreibung. Hierbei sei stets darauf abzustellen, wie die Anzeige von verständigen und redlichen potenziellen Bewerbern mit den Verständnismöglichkeiten eines durchschnittlichen Bewerbers normalerweise verstanden wird. Maßgeblich seien die textliche Gestaltung und die Formulierungen in ihrer Gesamtheit. Statt einzelne Worte für sich stehend „herauszupicken“, müsse zwingend der Gesamtkontext in den Blick genommen werden.

Fehlt angesichts eines erkennbar nicht ernst gemeinten Aufmachers ein Anhaltspunkt, der auf eine Benachteiligung schließen lässt, brauche sich das ausschreibende Unternehmen hierzu auch nicht weiter zu erklären und zu rechtfertigen. Die Voraussetzungen der Beweislastumkehr des § 22 AGG, nach dem sich das ausschreibende Unternehmen entlasten muss, dass keine ungerechtfertigte Benachteiligung vorliegt, obwohl Indizien



Das kostenlose Upgrade für euer Employer Branding.

Eine Maßnahme. Tausende Benefits. Starke Mitarbeitendenbindung. Begeistert eure Kolleg:innen mit mehr als 8.000 exklusiven Rabattaktionen.

Sichert euch euren kostenlosen Zugang zu Deutschlands beliebtester Benefitplattform.

4,9 ★★★★★
bei Google Reviews

4,5 ★★★★★
App-Bewertungen

Jetzt mehr erfahren



www.benefits.me

dies vermuten lassen, lägen in diesem Fall nicht vor.

Dieser lebens- und praxisnahen Wertung des Landesarbeitsgerichts ist zuzustimmen. Dennoch ist auch hier eine gewisse Vorsicht geboten. Grundsätzlich sollte auf eine altersneutrale Gestaltung geachtet werden. Hinweise oder Bezüge auf ein gewünschtes Alter sollten vermieden werden, wie auch die Nennung von Altershöchstgrenzen. Stellenanzeigen, in denen „Hochschulabsolventen/Young Professionals“ gesucht werden, können ebenfalls ein Indiz für eine Altersdiskriminierung sein. Zulässig ist hingegen eine Formulierung, die auf eine bestimmte Berufserfahrung abzielt, wie beispielsweise „Rechtsanwalt (m/w/d) mit 1-3 Jahren Berufserfahrung“.

Wie können sich Arbeitgeber vor „AGG-Hoppem“ schützen?

Eine sorgfältige Gestaltung von Stellenausschreibungen ist sicherlich der beste Schutz. Hinzu kommt die Dokumentation des Stellenausschreibungs- und Bewerbungsverfahrens, die gerade dann von Bedeutung ist, wenn bewusst nach einem grundsätzlich verbotenen Merkmal differenziert wird, weil ein Rechtfertigungsgrund im Sinne der §§ 8 bis 10 AGG vorliegt. In diesem Fall verhindert der „Schutz“ möglicherweise nicht eine Inanspruchnahme auf Entschädigung, bietet aber Aussicht darauf, sich in einem Prozess sinnvoll und mit gebotenen Aufwand verteidigen zu können, anstatt sich (vorschnell) zur Zahlung einer mög-



DR. SEBASTIAN KROLL ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Advant Beiten am Standort München. Sein Tätigkeitsbereich umfasst die außergerichtliche sowie die gerichtliche Beratung und Vertretung von Arbeitgebern bei allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

licherweise gerichtlich vorgeschlagenen „Lästigkeitsprämie“ hinreißen zu lassen.

Kommt es zu einem Prozess, sollte zudem stets geprüft werden, ob es (genügend) Anhaltspunkte für ein rechtsmissbräuchliches Verhalten des Anspruchstellers gibt. Ist zu erkennen – eventuell anhand von Recherchen – oder ist gerichtsbekannt, dass sich der Bewerber systematisch und zielgerichtet auf diskriminierungsrechtlich problematische Ausschreibungen beworben hat, nur um in der formalen Position als (abgelehnter) Bewerber mit Entschädigungsklagen ein Geschäftsmodell zu verfolgen, das ihm einen auskömmlichen „Gewinn“ verschafft, so ist dies rechtsmissbräuchlich. An den Rechtsmissbrauchseinwand werden von den Arbeitsgerichten strenge Anforderungen gestellt. Häufige Bewerbungen und Entschädigungsprozesse reichen zur Begründung allein nicht aus. Erforderlich ist eine Gesamtschau aller Umstände, anhand der im Einzelfall ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen der Person festgestellt werden kann.

In diesem Kontext sollte die Rechtsprechungsentwicklung zum „Geschäftsmodell, das sich mittlerweile in der zweiten Generation befindet“, beobachtet werden, von dem das LAG Hamm in seinem Urteil vom 5.12.2023, Az. 6 Sa 896/23, spricht. Es hat das Verhalten des abgelehnten Bewerbers, der eine Entschädigung von mindestens 6.000 Euro fordert, als rechtsmissbräuchlich angesehen und den Anspruch verneint.

Ein Jura-Student hatte sich erfolglos auf eine Stelle als „Sekretärin“ beworben und im Nachgang Entschädigungsansprüche geltend gemacht. Dies war nicht das erste Verfahren des angehenden Juristen. Mehrfach hatte er sich in der Vergangenheit schon erfolglos bei Unternehmen auf die Ausschreibung der Stelle einer „Sekretärin“ beworben und später versucht, Entschädigungen gerichtlich durchzusetzen.

Das Gericht begründet das rechtsmissbräuchliche Verhalten des Bewerbers sehr nachvollziehbar mit objektiven und subjektiven Elementen. Als wesentliche Anhaltspunkte für den objektiven Rechtsmissbrauch führt es die Entfernung der Stelle vom Wohnort des Bewerbers an (170 km), den Inhalt sowie die Art und Weise seiner Bewerbung, die Unvereinbarkeit einer Vollzeitstelle mit einem Vollzeitstudium sowie insbesondere und zentral die Entwicklung seines Bewerbungsverhal-

tens einschließlich der Geltendmachung von Entschädigungsansprüchen zu einem Geschäftsmodell in „zweiter Generation“. Der Bewerber habe sein Geschäftsmodell dahingehend weiterentwickelt, dass er Bewerbungen aufgrund seiner Erfahrungen in den Entschädigungsprozessen angepasst und hinsichtlich der auf einen Rechtsmissbrauch hindeutenden Aspekte bereinigt habe, ohne aber Form und Inhalt der Bewerbungen zu ändern. Dass es ihm darum gegangen sei, die konkrete Stelle zu bekommen, sei nicht dokumentiert. Vielmehr habe er geplant, eine Absage zu provozieren. Aus den genannten objektiven Umständen folge das subjektive Element des Rechtsmissbrauchs, das dadurch unterstrichen werde, dass der Bewerber eine andere Motivation als eine Entschädigung zu bekommen, auch im Prozess bis zuletzt nicht hinreichend dargelegt habe. Das letzte Wort wird das Bundesarbeitsgericht haben. Der vor dem Berufungsgericht unterlegene Bewerber hat gegen das Urteil Revision eingelegt. Das Verfahren ist unter dem Aktenzeichen 8 AZR 21/24 anhängig.

Was ist nun cool?

Abschließend bleibt noch der Hinweis auf das Urteil des Arbeitsgerichts Koblenz vom 9.2.2022, Az. 7 Ca 2291/21, das beantwortet hat, was unter den eingangs erwähnten „coolen Typen“ zu verstehen ist: „Cool“ sei ein mittlerweile eingebürgerter und gängiger Begriff, der sich – ohne Altersbezug – auf Personen, Verhaltensweisen, Ereignisse oder sonstige Umstände beziehen könne und der saloppen Bezeichnung einer besonders gelassenen, lässigen, nonchalanten, kühlen, souveränen, kontrollierten, nicht nervösen Geisteshaltung oder Stimmung sowie der Kennzeichnung besonders positiv empfundener, den Idealvorstellungen entsprechender Sachverhalte diene. „Typ“ sei zwar maskulin, inhaltlich jedoch geschlechtsunspezifisch. Ohne weitere Umstände oder konkrete Erläuterungen des abgelehnten Bewerbers lasse die Suche nach „coolen Typen“ noch keine Alters- oder Geschlechtsdiskriminierung vermuten. Im vorliegenden Fall ging das Gericht jedoch in der Gesamtbetrachtung von einer Benachteiligung wegen des Geschlechts aus. Der Ausgang des Berufungsverfahrens vor dem Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz, Az. 7 Sa 73/22, ist nicht bekannt. ■

DIE NEUE HAUFE ZEUGNIS STUDIE 2023



Arbeitszeugnisse sind gefragter denn je und haben keinesfalls an Bedeutung verloren. **Die Ergebnisse der neuesten Haufe Zeugnis Studie weisen allerdings ein hohes Optimierungspotenzial auf, das in vielen Unternehmen ungenutzt bleibt.** Lesen Sie jetzt unsere Studie, um detaillierte Einblicke in die Herausforderungen des Zeugnisprozesses zu gewinnen und erfahren Sie, wie Sie diese bewältigen können.

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreed/stock.adobe.com

Tip: Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Business Partner Human Resources (m/w/d)

Gleitsmann Security Inks GmbH
Berlin, Hybrid/Remote
[Job-ID 046810613](#)

Senior Referent (w/m/d) | Personalentwicklung

Süddeutsche Krankenversicherung
a.G.
Fellbach
[Job-ID 047108056](#)

HR-Expertin/ Experte (w/m/d) für die Personalgewinnung

Bundesamt für Sicherheit in der
Informationstechnik (BSI)
Bonn
[Job-ID 046821888](#)

Entgeltabrechnungsspezialist/ Payroll Specialist HR (m/w/d)

Volksbank Kraichgau eG
Bruchsal, Wiesloch
[Job-ID 046107031](#)

HR Generalist (m/w/d)

akf bank GmbH & Co KG
Wuppertal
[Job-ID 046091730](#)

HR Business Partner (m/w/d)

ABO Wind AG
Wiesbaden
[Job-ID 044253117](#)

HR Consultant (m/w/d)

TenneT TSO GmbH
Bayreuth
[Job-ID 046797615](#)

Leitung Verwaltung und Personal (m/w/d)

InterSPA Gesellschaft für Betrieb
WONNEMAR Marktheidenfeld mbH
Marktheidenfeld
[Job-ID 047105654](#)

Leitung Talent Acquisition & Employer Branding (m/w/d)

Hochland Deutschland GmbH
Heimenkirch
[Job-ID 046823388](#)

Expert Learning & Development (m/w/d)

Deichmann SE
Essen
[Job-ID 046042758](#)

Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe
ist am 14. Mai 2024

Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach
Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

stellenmarkt@haufe.de

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen
Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

Digital statt Papier



Um den Betriebsrat bei einer Einstellung zu informieren, muss der Arbeitgeber ihm Bewerbungsunterlagen nicht mehr zwingend in Papierform vorlegen. Es reicht aus, dass Betriebsratsmitglieder digital Einsicht in das Bewerbermanagement-Tool erhalten.

BAG, Beschluss vom 13.12.2023, Az: 1 ABR 28/22

● Der Betriebsrat hat gemäß § 99 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei jeder personellen Maßnahme wie Einstellung, Versetzung oder Ein- und Umgruppierung. Der Arbeitgeber hat ihn diesbezüglich umfassend zu informieren und ihm, so steht es in § 99 Abs. 1 BetrVG, „die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen“. Muss er dem Betriebsrat diese also in Papierform zur Verfügung stellen? Ist das noch zeitgemäß, wenn die Unterlagen zumeist gar nicht mehr auf Papier vorliegen, da der Bewerbungsprozess digital abläuft? Oder reicht heutzutage nicht vielmehr die Möglichkeit zur digitalen Einsicht? Diese Frage war bislang rechtlich umstritten. Das Bundesarbeitsgericht hatte darüber in dem Verfahren über die Ersetzung der vom Betriebsrat verweigerten Zustimmung zur Einstellung eines Arbeitnehmers zu entscheiden.

Der Fall: Betriebsrat verweigert Zustimmung zur Einstellung

Ende März 2021 schrieb der Arbeitgeber, ein Unternehmen der Getränkeindustrie, eine Stelle eines Prozess- und Projektspezialisten Technik (w/m/d) aus. Die Stelle war bislang im Betrieb nicht vorhanden. Aus den 33 externen Bewerbungen wählte der Arbeitgeber einen geeigneten Kandidaten aus. Interne Bewerbungen hatte es nicht gegeben. Beim Betriebsrat beantragte der Arbeitgeber daraufhin die Zustimmung zur Einstellung. Dieser forderte zunächst die Vorlage des Protokolls des Bewerbungsgesprächs und die Stellenbeschreibung der neuen Stelle. Nachdem er die Unterlagen erhalten hatte, verweigerte er seine Zustimmung. Durch die Einstellung würden bereits beschäftigte Arbeitnehmende Nachteile erleiden. Die Stelle würde anderweitig dringender benötigt.

Der Arbeitgeber beantragte daraufhin vor dem Arbeitsgericht Halle die Ersetzung der Zustimmung. Der Betriebsrat hat die Auffassung vertreten, das Zustimmungsersetzungsverfahren sei schon nicht ordnungsgemäß eingeleitet worden, weil der Arbeitgeber den Betriebsrat nicht hinreichend unterrichtet habe und ihm insbesondere die Bewerbungsunterlagen und vom Arbeitgeber gefertigte Schriftstücke nicht in Papierform vorgelegt habe. Weiter berief er sich darauf, dass er aufgrund der zu erwartenden Nachteile für bereits beschäftigte Mitarbeitende ein Recht zur Verweigerung seiner Zustimmung habe.

Der Arbeitgeber argumentierte, er habe dieser Pflicht Genüge getan, indem er den Betriebsratsmitgliedern eine umfassende Einsichtsmöglichkeit in die digitalisierten Unterlagen gewährt habe. Tatsächlich hatten die Betriebsratsmitglieder uneingeschränkten Zugriff auf die Daten des eingerichteten Bewerbermanagement-Tools.

BAG: Arbeitgeber müssen Bewerberunterlagen nicht ausdrucken

Das Arbeitsgericht Halle hatte die Zustimmung des Betriebsrats zur Einstellung ersetzt. Das LAG Sachsen-Anhalt wies die Beschwerde des Betriebsrats ab. Auch das Bundesarbeitsgericht als letzte Instanz kam nun zu dem Schluss, dass der Arbeitgeber den Anspruch des Betriebsrats auf „Vorlage“ der Bewerbungsunterlagen erfüllt habe. Das Gericht wies darauf hin, dass ein Arbeitgeber, der den Bewerbungsprozess um eine ausgeschriebene Stelle mithilfe eines Softwareprogramms digital durchführt, seiner Pflicht zur Vorlage der Bewerbungsunterlagen an

den Betriebsrat genüge, wenn er dessen Mitgliedern jederzeit nutzbares digitales Einsichtsrecht auf die hinterlegten Bewerbungsunterlagen gewährt.

Im vorliegenden Fall konnte der Betriebsrat mithilfe der zur Verfügung stehenden Laptops jederzeit die im Programm hinterlegten Anschreiben und Lebensläufe sowie Zeugnisse und Zertifikate der insgesamt 33 externen Bewerbenden einsehen.

Nach Auffassung des obersten Arbeitsgerichts war der Arbeitgeber nicht verpflichtet, den Anspruch des Betriebsrats auf Vorlage von Unterlagen nach § 99 Abs. 1 BetrVG in Papierform zu erfüllen. Das ergebe die Auslegung der Norm. In seinem Beschluss führte das BAG aus, dass die Begriffe „Bewerbungsunterlagen“ und „vorlegen“ die damalige Lebenswirklichkeit abbildeten, da man sich 1972, als die Norm in Kraft trat, nicht habe vorstellen können, dass die Unterlagen anders als physisch vorliegen könnten. Der vermittelte Wortsinn lasse jedoch erkennen, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat digital eingegangene Bewerbungsunterlagen auch nur in dieser Form zur Verfügung stellen müsse.

Vorlage durch digitales Leserecht statt Papier genügt

Bei einem funktionalen Verständnis seien als „Unterlagen“ im Sinne des § 99 BetrVG alle Daten und Interessensbekundungen zu verstehen, die Bewerberinnen und Bewerber dem Arbeitgeber in Bezug auf die Stellenausschreibung übersenden. In welchem Format diese eingereicht würden, also ob in digitaler oder Papierform, sei unerheblich für die spätere Auswahlentscheidung.

Mit einem digitalen Einsichts- und Leserecht stehe der Betriebsrat nicht schlechter da, als wenn er die Unterlagen in Papierform erhalte, lautete die Begründung des BAG. Zwar habe er nach § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG grundsätzlich ein Recht auf eine vorübergehende Überlassung der Bewerbungsunterlagen; mit einem jederzeitigen digitalen Zugriff auf die Bewerberdaten sowie der Möglichkeit, sich Notizen oder Screenshots zu machen, habe er ebenfalls ausreichend Gelegenheit, sich mit den Personalien aller Bewerbenden vertraut zu machen, darüber zu diskutieren und sich alle Informationen zu verschaffen, die er für eine Stellungnahme nach § 99 Abs. 2 BetrVG benötige.

Der Betriebsrat hatte nach Auffassung des Gerichts seine Zustimmung zur Einstellung zu Unrecht (§ 99 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG) verweigert. Die Zustimmung war somit zu ersetzen.

Fazit: Absage an Papierberge

Der Betriebsrat muss Informationen erhalten, um seine Stellungnahme zur Einstellung sachgerecht ausüben zu können. Dafür reicht eine digitale Einsicht in digitale Bewerberunterlagen aus. Es ist nur konsequent, dass die Erfurter Richter nicht verlangen, dass digital vorliegende Unterlagen für den Betriebsrat ausgedruckt werden müssen. Dem widersprach aus ihrer Sicht richtigerweise auch nicht, dass § 99 BetrVG mit dem Betriebsräte-modernisierungsgesetz nicht angepasst wurde. ■

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

personal magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

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

GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Kerstin Bertsch, Ruth Großler

BILDREDAKTION
Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg

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

MEDIA SALES
Jonas Corduwisch (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-557, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster
Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi
Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo
Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
dominik.castillo@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel
Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
yvonne.gobel@haufe-lexware.com

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

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

ABONNEMENTPREISE

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

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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



NACHDRUCK

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



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

Auf einen Kaffee mit ...

Die St. Gereon Seniorendienste wurden in diesem Jahr zum zehnten Mal als „Great Place to Work“ ausgezeichnet. Haben Sie trotzdem gebibbert, ob es auch dieses Mal klappt?

Es ist definitiv kein Selbstläufer. Und je länger wir vorne rumschwimmen, desto mehr müssen wir dafür tun. Vieles ist so selbstverständlich geworden, dass unsere Mitarbeitenden viele Angebote gar nicht mehr als etwas Besonderes sehen. Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen haben bei uns auch ihre Ausbildung gemacht. Sie haben also kaum Vergleichsmöglichkeiten.

Dabei eilt Ihrer Branche ein ganz anderer Ruf voraus.

Wir sind ein bisschen wie Asterix und Obelix im kleinen gallischen Dorf. Die, die im Dorf leben, wissen gar nicht, was draußen in der Pflege Landschaft los ist. Ich betone aber gerne, was wenige hören wollen: Pflegekräfte neigen dazu, ihren eigenen Berufsstand schlechtzureden – und wundern sich dann, dass ihn niemand machen möchte.

Fachkräftemangel ist bei Ihnen kein Thema. Was machen Sie besser?

Uns ist wichtig, hinter jedem Mitarbeiter den Menschen zu sehen. Wir haben 120 Auszubildende in einem Bereich, der eigentlich nicht attraktiv ist. Aber die meisten von ihnen kennen jemanden von unseren Mitarbeitenden, der ihnen gesagt hat: Da kannst du hingehen, da wirst du gut behandelt.

Was heißt das konkret?

Ein Schwerpunkt meiner Arbeit ist es, die Menschen zu fragen: Wie geht es dir? Und mit dem, was sie sagen, mache ich dann unter Umständen auch etwas. Ich schreibe Briefe an Schuldnerberatungsstellen, ich arbeite mit Jugendämtern zusammen, ich mache ganz viele Dinge, die eigentlich ins Privatleben der Leute gehören.

Ist das überhaupt Aufgabe von HR?

Wir müssen uns bewusst sein, dass wir eine wichtige Rolle im Leben unserer Mitarbeitenden spielen. Die Leute bringen aus ihrem privaten Umfeld schwere Rucksäcke mit. Wir sind das, was noch draufgepackt wird und das Ganze zum Kippen bringt – und dann landen die Leute zum Beispiel im Burnout. Wir sagen: Wir wollen es gemeinsam schaffen, diesen Rucksack so zu entleeren, dass wir noch reinpassen, ohne dass du umkippst.

Eine neue Rolle für HR also?

Wir müssen als Arbeitgeber unsere Festplatte neu ordnen. Auch wir werden dahin kommen müssen, Menschen anzustellen, die sich noch einmal anders mit unseren Mitarbeitenden beschäftigen und ihnen das Gefühl geben: Du bist wichtig für uns, du spielst eine Rolle in unserem Leben. ■

Manuela Garbrecht

Manuela Garbrecht ist Kultur- und Feel-goodmanagerin im HR-Management der St. Gereon Seniorendienste in Nordrhein-Westfalen. Der Betrieb hat insgesamt rund 490 Mitarbeitende. Beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to Work“ hat er in seiner Kategorie 2024 den ersten Platz belegt.

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
-  gerne auch Tee



HAUFE.
HR SERVICES

ONBOARDING EXCELLENCE

Glückliche Teams durch individuelle Integration

Erfahren Sie in unserem Whitepaper, wie Sie mit maßgeschneiderten Onboarding Maßnahmen die Integration Ihrer neuen Mitarbeiter:innen ermöglichen. Denn glückliche Mitarbeiter:innen sind langfristige Mitarbeiter:innen.



HR UND PAYROLL IM GRIFF.

WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

DATEV Lösungen für Lohn- und Personalwesen unterstützen im Zusammenspiel mit den innovativen HR-Systemen unserer Softwarepartner einen reibungslosen digitalen Workflow. Gemeinsam verhelfen wir Ihrer Personalabteilung zur optimalen Performance. Stellen Sie jetzt Ihren Personalbereich mit perfekt verzahnten und modular skalierbaren Lösungen langfristig sicher auf.



Mehr erfahren unter datev.de/HR



Zukunft gestalten.
Gemeinsam.