

HR-Strategie
Kurswechsel für nachhaltige
Produktivitätssteigerung

Change Management
Blinde Flecken
bei der Transformation

Versorgungssysteme
Warum Sie Ihre bAV mit einem
Audit überprüfen sollten

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Flexibler Rentenübergang
Arbeit für Ältere attraktiv gestalten



05/2025

20.00 €

Eine Marke von **HAUFE**

HR und Finanzen: Stärker zusammen

Wenn Finanz- und HR-Teams eng zusammenarbeiten, entfesseln sie ein riesiges Potenzial für Ihr Unternehmen. Im neuen Leitfaden von Personio und Pleo zeigen Ihnen Branchenexpert:innen, wie Finanz- und HR-Teams ihre Zusammenarbeit stärken können, welche strategischen Entscheidungen sie gemeinsam treffen sollten und wie sie die Mitarbeitererfahrung verbessern.

Jetzt kostenlos herunterladen



personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie einen Plan für die Rente? Worauf freuen Sie sich am meisten? Ich muss Ihnen gestehen: ich habe weder Ersteres, noch weiß ich Zweiteres. Das mag daran liegen, dass mir bis dahin noch etliche Berufsjahre bleiben. Spreche ich mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, zeichnen sich neben konkreten Plänen, auch grundlegende Tendenzen ab: der Wunsch nach mehr Freizeit, einer flexibleren Lebensgestaltung, mehr Familienzeit oder für persönliche Interessen. Gut also, wenn die Arbeit dem endlich nicht mehr im Wege steht! Denn letztlich ist es dieser Glaubenssatz, der der Sehnsucht nach der (Früh-)Rente zugrunde liegt. Arbeit bedeutet nach dieser Überzeugung, Mühsal, Verzicht und Fremdbestimmtheit.

Das mag für manche Arbeitnehmende gelten, aber längst nicht für alle. Und dennoch scheinen auch viele Unternehmen nach diesem Grundsatz zu agieren. Frühestens mit 63, spätestens mit 67 sind die Mitarbeitenden für das Unternehmen verloren. Wer will schon länger bleiben als er oder sie muss? Frühverrentungen im Zuge von Personalabbauprogrammen verfestigen diese Denkhaltung auf beiden Seiten sogar. Doch es ist höchste Zeit, umzudenken. Heißt, nicht auf die Kosten oder bürokratischen Hürden zu blicken, die es mit sich bringt, Menschen über die Regelaltersgrenze hinaus zu beschäftigen, sondern auf die Chancen: Darunter Fachwissen, Erfahrung, Problemlösungskompetenz und sogar eine geringere Fehlerquote (siehe Seite 21; Senior Experts bei Lufthansa Technik). Menschen über das Rentenalter hinaus zu beschäftigen, birgt für Unternehmen ein wirtschaftliches Potenzial. Um dieses ausschöpfen zu können, muss HR nicht nur die nötigen Prozesse, Strukturen und Modelle schaffen, sondern auch seine Botschaft gegenüber älteren Beschäftigten verändern: Wir schätzen euch, wir brauchen euch, wir zählen auf euch! Wer dieses Gefühl vermittelt bekommt, der ist auch viel eher bereit, noch ein paar Monate oder Jahre dranzuhängen. Personalerinnen und Personaler sollten deshalb all diejenigen die Türen öffnen oder offenhalten, die nicht mehr arbeiten müssen, es aber noch wollen! Denn eine bessere Motivation dürfte es kaum geben.

Herzlichst Ihr
Matthias Haller
Chefredakteur

„HR sollte all
denjenigen die
Türen öffnen
und offenhalten,
die nicht mehr
arbeiten müssen,
es aber noch
wollen.“



Community

6 Rückschau

Ausgezeichnete Arbeitgeber

Ende März wurden „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2025“ prämiert

8 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Terminkalender

HR-Messen und Fachkongresse

Copetri Convention; Embrace Festival; Talentpro und Recruitingkonferenz „Schicht im Schacht“

12 HR-Szene

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines HR-Absolventen



16

Die Einstellung von Menschen im Rentenalter gewinnt zunehmend an Relevanz. Nicht nur in Engpassberufen profitieren Unternehmen vom langjährigen Erfahrungswissen älterer Beschäftigter. Was es braucht, um die Arbeitswelt altersgerecht zu gestalten.

Schwerpunkt

14 Einblick

Alt, aktiv, arbeitsfähig

Der Ruhestand muss kein Stillstand sein. Doch noch immer lassen Unternehmen wertvolles Erfahrungswissen und Arbeitskraft in Rente gehen. Wie sich das ändern lässt

20 Vertragsgestaltung

Erfahrung versilbern

Welche Beschäftigungsmodelle für Mitarbeitende jenseits der Regelaltersgrenze rechtlich möglich sind, zeigt das Programm „Senior Experts“ bei Lufthansa Technik

26 Praxis

Damit die Arbeit zum Alter passt

Sechs Unternehmensbeispiele zeigen, wie HR das Thema „Arbeiten im Alter“ aus unterschiedlicher Perspektive gestalten kann

30 Smalltalk Facts

Gesprächsthema: Arbeit und Rente

Welche Hürden dem Arbeiten im Rentenalter entgegenstehen und was Ältere zum Bleiben bewegt

Strategie & Führung

34 Interview

„Keine Angst vor Empörung“

Als HR-Geschäftsführerin von Miele hat Rebecca Steinhage eine der größten Restrukturierungen der Firmengeschichte gemanagt. Im Interview spricht sie über mutige Entscheidungen und die Bereitschaft, auch Unmut auszuhalten

38 Organisationsentwicklung

Kurswechsel für nachhaltige Produktivität

Unternehmen müssen sich wieder stärker auf ihre Performance konzentrieren. HR steht dabei vor drei Paradigmenwechseln

42 Gastkommentar

Renaissance der autoritären Führung?

Covestro-Personalchefin Sophie von Saldern wirft einen Blick auf aktuelle Entwicklungen in der Führung



34

Rebecca Steinhage hat als HR-Geschäftsführerin von Miele eine große Restrukturierung gemanagt.

HR-Management

46 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Recruiting im Ausland, Radical Self Leadership; Startup des Monats: Kini

50 *Debatte*

Diversity Management in Krisenzeiten

In den USA geraten DEI-Programme zunehmend unter Druck. Wie sind die Aussichten für das Diversity Management in Deutschland?

52 *Change Management*

Blinde Flecken bei der Transformation

Warum Sie in Veränderungsprozessen die innerpsychischen Prozesse bei den Mitarbeitenden nicht übersehen sollten

58 *HR Services*

Weniger Bürokratie, mehr digitale Unterschriften

Neueinstellungen, Vertragsänderungen und andere HR-Prozesse: mit der elektronischen Signatur wird vieles einfacher

60 *Lernkultur*

Nur digital reicht nicht

Ein Learning-Management-System reicht nicht, um Mitarbeitende zum digitalen Lernen zu bringen. Es braucht auch eine passende Lernkultur

64 *Workforce Management*

Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Planbarkeit

Starre Schichtplanung war gestern. Heute müssen Unternehmen flexibel auf wechselnde Marktbedingungen, Auftragsschwankungen und Personalausfälle reagieren

66 *Arbeitsrecht*

Wettbewerb um die besten Köpfe

Wann das Abwerben von Mitarbeitenden erlaubt ist und wie Unternehmen sich selbst vor Abwerben schützen können

Fokus bAV

72 *Expertentagung*

Platz für alle

Viel mehr Beschäftigte, insbesondere Geringverdiener, sollen über eine bAV abgesichert werden – doch dazu muss an mehreren Stellschrauben gedreht werden. Darüber diskutierten Arbeitgeber und Verbandsvertreter in Berlin

74 *Politik*

Kontinuität statt neuer Ideen

Was sich mit der neuen Regierung für die betriebliche Altersversorgung ändert

78 *bAV-Gestaltung*

Risiken erkennen, Potenziale nutzen

Warum Sie Ihre Versorgungssysteme regelmäßig mit einem Audit überprüfen sollten

82 *Entgeltumwandlung*

Fehlerquelle Arbeitgeberzuschuss

Wie Sie den Arbeitgeberzuschuss zur bAV richtig berechnen

88 *Recht*

Urteil des Monats

Wie lange darf eine Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis sein? Darüber hat das BAG entschieden

82 *Pause*

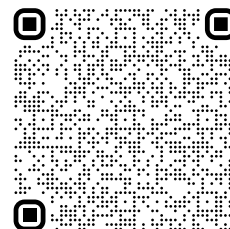
Auf einen Kaffee mit ...

Sören Frickenschmidt, Global Head of Talent Aquisition bei Biontech

Standards

3 Editorial / 89 Impressum / 86 Stellenmarkt

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



Jetzt kostenlos testen!
www.rexx-systems.com





Moderator Eric Schroth gab zusammen mit den Geschäftsführern Frank Hauser und Andreas Schubert (v.li.) die Sieger bekannt.

Ausgezeichnete Arbeitgeber

Von Daniela Furkel

Die Sieger stehen fest: 100 Unternehmen dürfen sich ein Jahr „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ nennen. Bei einer Gala Ende März wurde bekannt gegeben, welche Unternehmen in ihrer Größenklasse die Spitzenplätze in Sachen Arbeitsplatzkultur anführen.

● Zum 23. Mal stellten Unternehmen in Deutschland ihre Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber auf den Prüfstand und nahmen an den ausführlichen Analyseverfahren von „Great Place to Work“ teil. Dazu gehört als erstes Bewertungsinstrument eine Mitarbeiterbefragung mit Kernthemen wie Unternehmenskultur, Führung, Vertrauen, Anerkennung, Förderung und Zusammenarbeit. Das zweite Bewertungsinstrument ist ein Kultur Audit – eine Managementbefra-

gung zu Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit. Die Befragungen für den diesjährigen Wettbewerb fanden zwischen November 2023 und Oktober 2024 statt.

Über 1.000 Unternehmen nahmen am Wettbewerb teil

Die Analysen gehen tief und erfordern einiges an Zeitaufwand für die HR-Bereiche und Mitarbeitenden. Und es ist keineswegs sicher, dass ein Unterneh-

men alle Anforderungen erfüllt und sich nach den Auswertungen zu den 100 besten Arbeitgebern zählen darf. Dennoch scheint es den Arbeitgebern immer wichtiger zu sein, ihre Arbeitsplatzkultur auf den Prüfstand stellen zu lassen: In diesem Jahr nahmen 1.080 Unternehmen an dem Wettbewerb teil – ein neuer Rekord. Im Vorjahr waren es 1.054 Anmeldungen und in den Jahren zuvor 931 (2023) beziehungsweise 804 (2022) Anmeldungen.

Die erneute Steigerung der Teilnehmerzahlen zeigt, wie wichtig die Arbeitgeber in Deutschland inzwischen das Thema Arbeitsplatzkultur nehmen. Zahlreiche Unternehmen nutzen den Wettbewerb, um jedes Jahr aufs Neue ihre Qualität als Arbeitgeber auf den Prüfstand zu stellen, aus den Ergebnissen zu lernen und ihre Mitarbeiterorientierung zu verbessern. Einige Arbeitgeber führen schon mehrere Jahren die Top-Platzierungen in ihrer Größenklasse an. Dazu sagt Frank Hauser, Geschäftsführer von Great Place to Work: „Die Siegerunternehmen sind High Performer, die ihre Unternehmenskultur und ihre Mitarbeiterorientierung nicht nur als ein Mittel zur vorübergehenden Optimierung sehen, sondern als strategische Investition, die die Grundlage für ihre Anpassungsfähigkeit und ihren nachhaltigen Erfolg bietet.“

Gute Unternehmenskultur ist messbar

Die Bandbreite der prämierten Arbeitgeber reicht von Finanzdienstleistung bis Software-Entwicklung, von Medizintechnik bis Gastgewerbe, von Altenpflege bis Unternehmensberatung. Die Zahlen der dort beschäftigten Personen gehen von knapp über 50 bis weit über 5.000 Personen. Das zeigt: Eine gute Arbeitsplatzkultur ist nicht an eine Branche oder Größenklasse gebunden.

Die Gewinner in den sechs Größenklassen

Über 5.000 Beschäftigte: Siemens Healthineers (Platz 1), Allianz (Platz 2), Sick Germany (Platz 3)

2.001 bis 5.000 Beschäftigte: Vector Informatik (Platz 1), Stryker Deutschland (Platz 2), Abbvie (Platz 3)

501 bis 2.000 Beschäftigte: Nvidia (Platz 1), DIS AG (Platz 2), Hilton (Platz 3)

251 bis 500 Beschäftigte: St. Gereon Seniorendienste (Platz 1), Congstar (Platz 2), Wasserle (Platz 3)

101 bis 250 Beschäftigte: Qaware (Platz 1), Cofinpro (Platz 2), Accso – Accelerated Solutions (Platz 3)

50 bis 100 Beschäftigte: CPC Unternehmensmanagement (Platz 1), Fertis IT-Services (Platz 2), Al Dabbagh Group (Platz 3)

Auf der Webseite von Great Place to Work Deutschland ist die vollständige Siegerliste mit allen 100 ausgezeichneten Unternehmen des Jahres 2025 veröffentlicht.

www.greatplacetowork.de

Dass Mitarbeiterorientierung nicht nur vorteilhaft ist für das Personalmarketing, Recruiting und die Mitarbeiterbindung, sondern auch dazu beiträgt, eine bessere Performance zu erreichen, machen die jährlichen Auswertungen durch Great Place to Work deutlich: Die Unternehmen, die sich dem Wettbewerb stellen, stehen deutlich besser da als der Firmendurchschnitt.

Insgesamt 561.891 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden repräsentativ zur Kultur der Zusammenarbeit in ihrem eigenen Unternehmen befragt. 91 Prozent davon gaben an, dass ihre Führungskräfte auf gute Arbeit vertrauen – deutlich mehr im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 70 Prozent. Dass sie alles in allem einen sehr guten Arbeitsplatz haben, meinen 92 Prozent der Befragten. Im Bundesdurchschnitt sind das nur 63 Prozent. 86 Prozent der Beschäftigten in den prämierten Unternehmen sagen, dass sie noch lange hier arbeiten wollen. Im Unternehmensdurchschnitt stimmen nur 66 Prozent der Mitarbeitenden dieser Aussage zu. Als sehr guten Arbeitgeber würden 88 Prozent der Great-Place-to-Work-Preisträger ihr Unternehmen weiterempfehlen. Im bundesweiten Durchschnitt liegt die Weiterempfehlungsrate lediglich bei 56 Prozent.

Der sogenannte Trust Index – der Mittelwert aus allen Befragungsergebnissen – liegt bei 86 Prozent im Vergleich zum deutschen Durchschnitt von 58 Prozent. Frank Hauser wertet diese Ergebnisse als relevante Faktoren für die Zukunftssicherung: „Die Unternehmen sind nicht nur darauf vorbereitet, Krisen zu meistern, sondern sehen in ihnen eine Chance, zu wachsen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Zukunft aktiv zu gestalten.“

Der neue Wettbewerb ist gestartet

Ab sofort ist die Anmeldung für den Folgewettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2026“ sowie für die länder- und branchenspezifischen Unterwettbewerbe möglich. Voraussetzung für die Teilnahme ist eine Mindestgröße von 50 Beschäftigten. Die Unternehmen sollten darüber hinaus eine gute Personal- und Führungsarbeit haben und attraktive Arbeitsbedingungen aufweisen. ■



„Gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Zukunft aktiv gestalten.“

Frank Hauser, Great Place to Work



Das wird ein guter Monat für ...



Jochen Brenner

Als neuer Hauptgeschäftsführer und Arbeitsdirektor von Procter & Gamble Deutschland und Österreich verantwortet Jochen Brenner Personalthemen und Soziales aller P&G-Gesellschaften in Deutschland und Österreich und ist damit für rund 10.000 Beschäftigte zuständig. Er arbeitet bereits seit 1998 für das Unternehmen und war zuletzt Senior Director HR der Dach Market Operations in Schwalbach. Laut Astrid Teckentrup, Vorsitzende der Geschäftsführung, kennt er das Unternehmen in- und auswendig. Er sei unter anderem Treiber einer Kultur des Unternehmertums, die von Kreativität, kontinuierlichem Lernen und flexiblem Arbeiten geprägt sei und ein Gefühl der Zugehörigkeit biete.



Isabel Jahn

Seit Anfang April hat sie die Position als Global Head of Human Resources bei ODDO BHF inne. Damit verantwortet Isabel Jahn alle Personalthemen und HR-Aktivitäten der Finanzgruppe und ist Mitglied des Group Management Committee. Sie bringt 25 Jahre Erfahrung im HR-Bereich sowie im Finanz- und Beratungssektor mit und will zunächst das HR- und Talentmanagement ausbauen, um die Wachstumsambitionen der Gruppe zu stützen und das Arbeitgeberimage zu stärken.



Sebastian Wittmann

Die MBG Group will mit traditionellen Recruiting- und HR-Prozessen brechen. Das soll Sebastian Wittmann als neuer HR-Leiter bewirken, indem er ein dynamisches HR-System aufbaut, das MBG als Arbeitgeber der Zukunft positioniert. Er setzt unter anderem auf Cultural Fit und Team-based Hiring.



Antje Menn

Die Theologin Antje Menn übernimmt im Mai das Amt als Oberkirchenrätin und Personalleiterin der Evangelischen Kirche Rheinland. In dieser Rolle will sie vor allem Begegnung und Austausch suchen und das Talent sehen, das in jeder Person steckt. Die Evangelische Kirche im Rheinland hat rund 2,1 Millionen Mitglieder.



Keynotes, Podiums-
diskussionen und viele
weitere Programmpunk-
te befassen sich mit
Inhalten rund um das
Motto „Trust in Trans-
formation“.

People, Innovation und Transformation in Mainz

3. bis 4. Juni / Mainz – Die Halle 45 in Mainz ist die neue Location für die Copetri Convention (Cocon25), die in diesem Jahr unter dem Motto „Trust in Transformation“ steht. Ein zentraler Aspekt dabei ist das Thema „Vertrauen“. Denn es braucht das Vertrauen der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Notwendigkeit und Sinn kontinuierlicher Veränderung. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Einsatz von KI und datengetriebenen Technologien. Mit diesen Themen befassen sich unter anderem die Keynote Speaker wie Bettina Dietsche, Chief People and Culture Officer der Allianz SE, der KI-Experte Khaleeq Aziz, Dominique Jäger, Chief of Diversity der DKB AG und People and Culture bei DKB Service, und der Musiker

Smudo. Auch Haufe und das Personalmagazin sind dabei. Am 4. Juni um 13.30 Uhr spricht Personalmagazin-Herausgeber Reiner Straub mit Christian Steich, ehemaliger Cheftrainer des SC Freiburg, über Leistung und Erfolg, Teamdynamik und Zeitgeschehen. Im Expo-Bereich der Cocon25 präsentieren Anbieter Lösungen für Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und die Weiterentwicklung von Teams und Organisationen.

www.copetri.com

Geeignet für: Copetri steht für den Dreiklang der Themen People, Innovation und Transformation. Wer sich im Unternehmen mit diesen Themen beschäftigt und wer über den eigenen Tellerrand hinausschauen will, wird mit der Convention angesprochen. Spaßfaktor: Die Copetri Convention geht wie immer mit zahlreichen Networking-Formaten an den Start, von Business Speed Dating bis Topic Talks und Meet-ups. Zum Ausklang des ersten Convention-Tags sorgt die Copetri Night mit Drinks, Essen und DJs dafür, dass die Tanzfläche gut gefüllt ist.

Gut zu wissen: Die Halle 45 in Mainz verfügt über rund 7.000 Quadratmeter Eventfläche und bietet somit viel Raum für den Austausch. Das heißt, dass die meisten Veranstaltungspunkte indoor stattfinden werden. Sie liegt in der Nähe der Autobahnabfahrt Mainz-Mombach und ist auch in kurzer Zeit vom Hauptbahnhof Mainz und Flughafen Frankfurt erreichbar.



Die Halle 45 in Mainz ist die neue Location der Copetri Convention. Hier gibt es genügend Raum für die verschiedenen Programmformate, die Ausstellung und zum Networking.



„Brave New World“ in Berlin

25. bis 26. Juni / Berlin – Beim Embrace Festival treffen sich Professionals für Recruiting und Employer Branding auf dem Tech Event Campus in Berlin. Dort stehen in diesem Jahr Menschen und Organisationen im Mittelpunkt, die die Zukunft proaktiv und mit einem optimistischen Mindset gestalten. Unter dem Leitthema „Embrace a Brave New World“ tauchen

die Programmpunkte in den Spannungsbereich zwischen Utopie und Dystopie ein und beleuchten, was das für Mensch, Arbeit und Unternehmenskultur bedeutet. Ein Schwerpunkt dabei wird das Thema „Mut“ sein, mit dem sich die Festival-Initiatoren gezielt der emotionalen Seite der Arbeitswelt widmen wollen. Angekündigt sind über 200 Speakerinnen und Speaker

Sommer, Sonne, gute Laune: So ähnlich wird es wahrscheinlich auch 2025 wieder beim Embrace Festival in Berlin aussehen.

auf sieben Bühnen. Das Line-Up weist einige bekannte Namen auf, unter anderem TV-Moderator Markus Lanz und Philosoph Richard David Precht, Menschenrechtsaktivistin Düzen Tekkal und Weitsprung-Olympiasiegerin Heike Drechsler. Aus den Unternehmen sind Birgit Bohle, Personal- und Rechtsvorständin der Deutschen Telekom, Simone Schwering, Personalvorständin der Barmer, sowie Gabriele Fanta, HR-Chefin der Körber AG, angekündigt.

www.embrace.family

Geeignet für: Alle, die sich im Unternehmen mit Recruiting, Retention und HR-Tech beschäftigen.

Spaßfaktor: Für die Verpflegung sorgen verschiedene Essens- und Getränkestände auf dem Festivalgelände. Nicht nur auf den Bühnen geht es munter und locker zu, sondern auch bei diversen Aktionen auf dem Freigelände und natürlich beim Abend-Event.

Gut zu wissen: Das Embrace Festival bietet nicht nur ein prall gefülltes Vortragsprogramm, eingebettet in Festival-Atmosphäre, sondern auch eine große Ausstellung bekannter und neuer HR-Tech-Anbieter.

Messe und mehr in München

4. bis 5. Juni / München – Recruiting, Talent Management und Employer Branding sind die zentralen Themen auf dem Talentpro Expofestival. Angekündigt für das Zenith München sind über 60 Aussteller und Partner. Begleitet wird die Ausstellung von einem Vortragsprogramm auf mehreren Bühnen. Hier geht es zum Beispiel um Suchmaschinenoptimierung, um KI-gestütztes Recruiting, Onboarding und barrierefreie Stellenanzeigen sowie um Praxis-einblicke bei Personalauswahl, Azubi-Recruiting oder Corporate Influencing. **Geeignet für:** Professionals aus den Bereichen Recruiting, Talent Management und Employer Branding.

Spaßfaktor: Hoch. Dafür sorgt die Festival-Atmosphäre mit Early Morning Yoga und Aftershow Party. Diese steht unter dem Motto „Biergarten-Vibes“ und hier wird wieder die HR-Branchenband Monsters of Rec aufspielen.

Gut zu wissen: Zusätzlich finden zwei Spezialistenformate statt: der „Public Sector Day“ am 4. Juni ist zugeschnitten auf Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Gemeinden, Städten und Kommunen. Der „High Volume Recruiting Expert Day“ am 5. Juni richtet sich speziell an Unternehmen, die regelmäßig eine Vielzahl offener Stellen zu besetzen haben.



Termine

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

6. bis 7. Mai / Stuttgart
Zukunft Personal Süd
www.zukunft-personal.com

6. bis 8. Mai / Karlsruhe
Learntec
www.learntec.de

6. bis 8. Mai / Karlsruhe
New Work Evolution
www.newworkevolution.de

8. Mai / Regensburg
Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht: Umbrüche in der Automobilproduktion
www.ur.de

14. bis 15. Mai / Köln
Agile HR Conference
www.hr-pioneers.com

Recruiting im Pott

9. Mai / Duisburg – Im Mai geht die Recruiting-Konferenz im Ruhrgebiet in die dritte Runde. Im Landschaftspark Duisburg-Nord heißt es wieder „Schicht im Schacht“ mit einem umfangreichen Programm auf drei Bühnen und weiteren Aktionsflächen. Über 40 Referentinnen und Referenten aus Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft sind angekündigt. Es geht unter anderem um Data-driven Recruiting in der Praxis, um das Recruiting von pensionierten Expertinnen und Experten, um skillbasiertes Recruiting und um den KI-Einsatz. Zusätzlich findet ein „Live-Pottcasting“ statt. Das Rahmenprogramm beinhaltet Hüttenführung, Aftershow-Party, Live-Musik, Catering und Drinks sowie kostenfreie Kinderbetreuung. www.schichtimschacht.info

32. Internationale Fachmesse und Kongress

Europe's #1
in digital learning

LEARNTEC



6. – 8. Mai 2025
Messe Karlsruhe

Deine Einladung
zur Fachmesse



learntec.de

messe
— karlsruhe

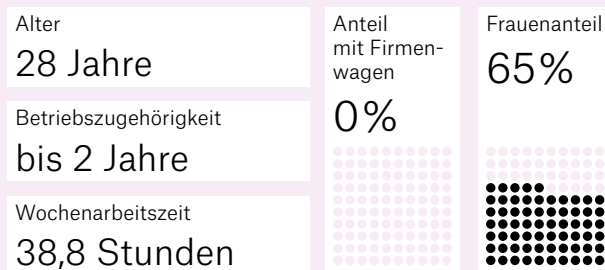
Vergütungs-Check HR-Absolventen nach Fachbereichen

Median des Jahreszieleinkommens

€ 53.462

+1,7% Veränderung zum Vorjahr

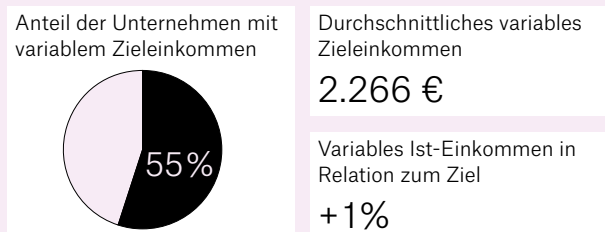
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



Karrierestufe „Absolvent“: Absolventen von (Fach-) Hochschulen in den ersten 1-2 Jahren nach Berufseinstieg

in Zusammenarbeit mit

Lurse

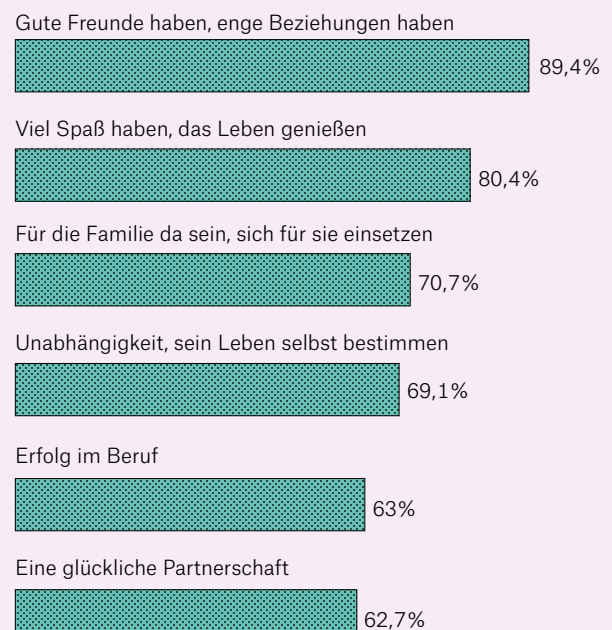
Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.



Die Boomer waren auch mal faul

Befragungen belegen, dass beruflicher Erfolg nicht das allerwichtigste Ziel im Leben junger Menschen zu sein scheint. Daraus wird häufig der Schluss gezogen, die Gen Z sei nicht leistungsbereit und wenig motiviert. Anderen Generationen, vor allem den Babyboomern, wird dagegen eine weitaus höhere Arbeitsmoral bescheinigt. Ist das tatsächlich so? Nein. Welche Bedeutung die Arbeit für eine Person hat, hat nichts mit ihrem Geburtsjahr zu tun. Dies zeigt eine soziologische Studie (Journal of Business and Psychology 2024, Volume 39, Seiten 897-908), die fast 600.000 Datensätze aus 40 Jahren ausgewertet hat. Wie kommt der Irrglaube zustande? Wenn die heute 25-Jährigen angeben, Arbeit sei ihnen nicht so wichtig, wird dies als generelle Einstellung der Generation Z interpretiert. Tatsächlich liegt hier aber ein Alterseffekt vor. Die jüngeren Befragten in den letzten 40 Jahren waren unabhängig von ihrem Geburtsjahrgang schon immer weniger arbeitswillig als Befragte mittleren Alters. Als die heutigen Boomer in ihren Zwanzigern waren, erreichten sie bei der damaligen Befragung ebenfalls niedrigere Motivationswerte als sie es jetzt im höheren Alter tun. Hinzu kommt der Periodeneffekt, der belegt, dass die Bedeutung, die Menschen der Arbeit beimessen, einem stetigen Wandel unterliegt – unabhängig von der Generationszugehörigkeit. Erwerbsarbeit wird heute allgemein als weniger wichtig eingestuft als das noch vor 30 Jahren der Fall war. Und zwar von der Gen Z genauso wie von der Boomer-Generation.

Was die 16- bis 26-Jährigen anstreben



Quelle: Statista 2025

Im Jubiläumsjahr setzt die Zukunft Personal Süd vom 6. bis 7. Mai 2025 in der Messe Stuttgart mit dem diesjährigen Motto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ mehr denn je auf Innovationen und zukunftsweisende Impulse für die Arbeitswelt.



ZP Süd 2025: HR & Performance im Fokus

HR-Trends 2025: Resilienz, KI und hybride Arbeitsmodelle

Die diesjährige Messe fokussiert sich auf die brennendsten Themen der HR-Branche. Resilienz als Unternehmenskultur, die Integration von KI in HR-Prozesse und die Optimierung hybrider Arbeitsmodelle stehen im Mittelpunkt. Diese Trends sind nicht nur Schlagworte, sondern entscheidende Faktoren für den Unternehmenserfolg in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaftswelt.

Organisational Performance: Schlüssel zum Erfolg für den Mittelstand

Ein besonderer Schwerpunkt in diesem Jahr liegt auf dem Konzept der Organisational Performance, die gerade für mittelständische Unternehmen von zentraler Bedeutung ist. Es geht darum, alle Unternehmensbereiche optimal zu vernetzen und auf gemeinsame Ziele auszurichten. Die Zukunft Personal Süd bietet hier eine

Vielzahl praxisnaher Einblicke, wie Personalverantwortliche dieses Konzept in ihren Unternehmen implementieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken können.

Zwei Tage HR-Knowhow pur und Ort der Begegnung für die Community

Recruiting, Talent Management, Personalentwicklung, Gesundes Arbeiten, Digitalisierung, KI - die Branche hat viele Aufgaben auf der Agenda, die es zu lösen gilt. Visionäre Keynotes, die man nicht verpassen sollte:

- **6. Mai, 09:45 Uhr:** „Flexibilität als Schlüssel: HR-Maßnahmen zur Überbrückung wirtschaftlicher Engpässe“. Panel mit Cawa Younosi (Charta der Vielfalt) und Thomas Hoppe (Bundesvorsitzender Die jungen Unternehmer)
- **7. Mai, 14:15 Uhr:** „Entfremdet in einer vernetzten Welt: Finde zurück zu dir selbst“ mit Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg (Sustain Plus GmbH)

Networking und Best Practices für zukunftsorientierte HR-Verantwortliche

Neben inspirierenden Vorträgen von Top-Speaker:innen gibt es zahlreiche Möglichkeiten zum Austausch mit Branchenexpert:innen und Kolleg:innen zum Beispiel in der ZP & Friends Lounge. In interaktiven Sessions und Workshops lassen sich zudem konkrete Lösungsansätze für spezifische Herausforderungen erarbeiten.

ZP Event-App zur optimalen Vorbereitung

Um sich optimal auf den Messebesuch vorzubereiten, stellt der Veranstalter die sogenannte ZP Event-App auf seiner Webseite zur Verfügung. Egal ob Aussteller, Programmbeiträge oder Speaker:innen, Favoriten werden einfach markiert und sodann im integrierten Kalender übersichtlich angezeigt. Die Nutzung ist online und offline sowie mit oder ohne Login möglich.

Transformation und Innovation live erleben

Der Veranstalter lädt Leser:innen des Magazins zur Zukunft Personal Süd nach Stuttgart ein. Und so einfach geht's: QR-Code aus der Grafik scannen, weitere Informationen abrufen und Ticket im Webshop einlösen.

Mehr Infos auf www.zukunft-personal.com

Die Einstellung von Menschen im Rentenalter gewinnt zunehmend an Relevanz. Nicht nur in Engpassberufen profitieren Unternehmen vom langjährigen Erfahrungswissen älterer Beschäftigter. Was es braucht, um die Arbeitswelt altersgerecht zu gestalten.

Schwerpunkt

Flexibler Rentenübergang

Illustration Andy Goodman







Alt, aktiv, arbeitsfähig

Von Claudia Müller

Der Ruhestand muss kein Stillstand sein. Doch noch immer lassen Unternehmen wertvolles Erfahrungswissen und Arbeitskraft in Rente gehen. Was HR tun kann, um Mitarbeitende jenseits der Regelaltersgrenze im Unternehmen zu halten, und wie ein zeitgemäßeres Bild vom Alter dabei helfen kann.

● Einmal schief draufgeschaut, sieht „Ruhestand“ aus wie „Stillstand“. Und passt doch auch, oder nicht? Eine Phase mit einem eindeutigen Anfang – Rentenbeginn – und einem definitiven Ende – Tod –, die durch etwas definiert ist, was wir nicht tun, nämlich: arbeiten. Davon abgesehen bleibt dieser Lebensabschnitt recht diffus. Eventuell haben wir eine vage Vorstellung von uns selbst mit grauen Haaren und viel Zeit für Enkelkinder, geführte Rundreisen und Taubenfüttern im Park. „Wer in Rente geht, hat ein hohes Lebensalter, aber null Erfahrung im Ruhestand“, meint Frank Leyhausen, der mit seiner Agentur Ageforce 1 Mitarbeitende und Unternehmen bei der Ruhestandsplanung berät. „Wir meinen zu wissen, wie das Leben geht, und stellen nach ein paar Monaten im Ruhestand fest: Doch nicht so cool.“

Und dennoch gilt die Phase jenseits des Renteneintritts zumindest von diesseits aus betrachtet als sehr erstrebenswert. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft möchten 37 Prozent der 50- bis 66-Jährigen früher in Rente gehen. Auffällig: Jede zehnte befragte Person gibt an, sie wolle nicht bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten, obwohl sie sich dazu in der Lage sieht. Doch die Verklärung der Rentenphase findet sich ebenso auf der Seite der Arbeitgeber, die – von den Sozialpartnern unterstützt – Altersteilzeitprogramme als Wohltat anpreisen und das Klischee vom „verdienten Ruhestand“ weitertragen. „Die deutsche Frühverrentungskultur sitzt tief in der Mentalität“, kritisiert Dr. Leonie Koch, Gründerin der Initiative Change Maker 50 plus und des Generationen-Netzwerks #experienced bei der Otto Group.

Die Bevölkerung altert, die Zahl der Erwerbstätigen schrumpft

Es ist eine Einstellung, die sich Unternehmen nicht leisten können. „Mit den großen Altersteilzeitprogrammen werden auch heute noch ohne klare Differenzierung interner Bedarfe sogar Key Worker abgebaut“, kritisiert Koch. Mitarbeitende also, die über viele Berufsjahre Erfahrungs- und Spezialwissen aufgebaut haben und sich ein sensorisches und haptisches Wissen angeeignet haben, das nicht mit ein paar Stichpunkten auf dem Übergabezettel weitergegeben werden kann.

Hinzu kommt die unbestechliche Demografie. 2036 verlassen die letzten Babyboomer – Kinder der geburtenstarken 1950er- und 1960er-Jahre – den Arbeitsmarkt. Der Trend ist bekannt: Die Bevölkerung altert, während die Zahl der Erwerbstätigen schrumpft. 2024 waren von 84 Millionen Menschen in Deutschland 20 Prozent älter als 66 Jahre, 61 Prozent zwischen 20 und

66 Jahre alt. 2050 dürfte sich die Zahl der über 66-Jährigen auf 26 Prozent erhöhen, während der Anteil der 20- bis 66-Jährigen auf 56 Prozent und die Gesamtgesellschaft auf 79,4 Millionen Menschen schrumpfen werden, prognostiziert das Statistische Bundesamt.

„Das Thema Demografie können wir nur lösen, wenn wir das mit einem Betriebsziel verbinden. Sonst bleibt es ein Randthema. Und aussitzen ist sowieso keine Option“, betont auch Christian Jerusalem, der sich mit seinem Beratungsunternehmen Wiseforce Advisors für einen anderen Blick auf Fachkräfte 55 plus starkmacht. „Im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit und der langfristigen Lebensfähigkeit des Unternehmens muss die Frage lauten: Wie ziehen wir Mehrwert aus einer älter werdenden Gesellschaft?“

Alter ist ein Querschnittsthema

Immer häufiger setzen Unternehmen nun darauf, Mitarbeitende aus der Rente zurück ins Berufsleben zu holen. „Inzwischen tut sich bei verschiedenen Branchen, etwa Banken oder Versicherungen, doch einiges. Der Blick geht über die sogenannten Silberrücken, die (Ex-)High-level-Manager, hinaus auf Schlüsselfiguren mit erfolgskritischem Spezialwissen“, sagt Koch. Unternehmen wie Bosch und Lufthansa Technik haben vor einigen Jahren begonnen, Senior-Expert-Programme aufzubauen, um ältere Beschäftigte über das Rentenalter hinaus im Unternehmen beschäftigen zu können. Während Konzerne damit vor allem wertvolles Wissen im Unternehmen halten und eine geordnete Nachfolge ermöglichen möchten, nutzen mittelständische Unternehmen die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden im Ruhestand als Instrument gegen den Fachkräftemangel, sagt Koch. Im einen wie im anderen Fall gilt: Es braucht kluge HR-Maßnahmen, damit Mitarbeitende bis zur Regelaltersgrenze oder sogar länger im Unternehmen bleiben können und wollen.

Aber ist das denn nicht Aufgabe der Politik? Schließlich ist das gesetzliche Renteneintrittsalter im Sozialgesetzbuch geregelt. Zudem können gesetzliche Regeln wie die von der Ampelregierung geplante und letztlich nicht umgesetzte Rentenaufschubprämie die Erwerbstätigkeit im Ruhestand für Arbeitnehmende deutlich attraktiver machen. Doch Unternehmen haben die Möglichkeit, die Sache selbst in die Hand zu nehmen, Mitarbeitende über den Renteneintritt hinaus zu beschäftigen und Anreize zur Weiterarbeit zu setzen.

Zur Wahrheit gehört allerdings auch: Die Materie ist komplex, es gilt, diverse arbeits- und sozialrechtliche Regeln zu berücksichtigen. Bemerkenswert ist, dass die Schwierigkeiten

offenbar nicht weniger werden, wenn man sich mit der Sache auseinandersetzt – im Gegenteil. Bei einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2024 nannten 30 Prozent der befragten 780 Personalverantwortlichen arbeits- und sozialrechtliche Vorgaben als Hemmnis, um mehr oder überhaupt Beschäftigte im Rentenalter einzusetzen. Kamen die Befragten aus Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden im Ruhestand gemacht hatten, schätzten sogar 38 Prozent von ihnen die Vorgaben als Hinderungsgrund ein. Dieser Schwerpunkt soll daher Orientierung bieten. Jannes Hölzer, Manager People Recognition & Reward und Syndikusrechtsanwalt bei Lufthansa Technik, gibt in seinem Beitrag einen umfassenden Einblick, welche Beschäftigungsmodelle für Beschäftigte jenseits des Rentenalters möglich sind (ab Seite 20).

Alter am Arbeitsplatz ist ein Querschnittsthema, das die unterschiedlichen HR-Bereiche betrifft. Entsprechend vielseitig sind die Blickwinkel: Was gilt arbeitsrechtlich für die Einstellung von Fachkräften im Rentenalter? Welche Maßnahmen bietet das betriebliche Gesundheitsmanagement, um Mitarbeitende länger leistungsfähig zu halten, wie können Arbeitsplatz und Schichtplan altersgerecht angepasst werden? Ob es um Bleibeanreize mittels Benefits geht, attraktive Karrierewege für Beschäftigte 50plus, den Aufbau eines Mentoring-Programms oder um die Sensibilisierung für Altersstereotype im Team – HR ist gefordert. Auf den Seiten 26 bis 29 geben mehrere Unternehmen Einblicke in ihre HR-Programme rund ums Thema Alter.

Für ein neues Bild vom Alter

Wenn wir noch einen Schritt weiter gehen, wird klar, dass wir dringend ein zeitgemäßeres Bild vom Alter brauchen. Das unsere ist doch sehr in die Jahre gekommen. Wir haben uns daran gewöhnt, „alt“ mit Passivität und Ruhestand gleichzusetzen. Nicht zu arbeiten, gilt mit dem Renteneintritt plötzlich nicht mehr als Makel, sondern als Lebensinhalt. Die Sache ist nur die: Aller Voraussicht nach stehen uns sehr viele Jahre des Nicht-Arbeitens bevor. Wer heute 30 Jahre alt ist, hat laut Statistischem Bundesamt eine Lebenserwartung von 89 beziehungsweise 84 Jahren (Frauen leben durchschnittlich länger), wer heute geboren wird, kann damit rechnen, 93 beziehungsweise 90 Jahre alt zu werden.

Selbst bei einem Renteneintritt mit 67 sind das rund zwei Jahrzehnte im Ruhestand. In anderen Phasen unseres Lebens ist das mehr als genug Zeit, um die Familienplanung zu beginnen und abzuschließen, um zwei Startups zu gründen und wieder scheitern zu lassen oder um eine Ausbildung mitsamt Studium und Berufseinstieg zu absolvieren, ein Jahr Weltreise inklusive. Und trotzdem gehen wir davon aus, dass ab 67 die Füße hochzulegen sind und der Lebensabend dämmert. Es wird sicherlich immer Menschen geben, für die genau das ein Lebenstraum ist, auf den sie hinarbeiten und den sie sich schließlich erfüllen.

Für uns alle aber gilt: Auch auf der anderen Seite der Regelaltersgrenze liegt eine große Spielwiese und es wäre doch mehr als schade, nur daneben auf dem Bänkchen zu sitzen. „Die steigende Lebenserwartung bringt mehr aktive Jahre und verlängert nicht die Phase des Verfalls vor dem Tod“, formulieren das pointiert Clara Vuillemin und Peter Lau in ihrem Buch „Zu

Auf der anderen Seite der Regelaltersgrenze liegt eine Spielwiese und es wäre doch mehr als schade, nur daneben auf dem Bänkchen zu sitzen.

jung? Zu alt? Egal!“ von 2024 (große Leseempfehlung!). Und weiter: „Die höhere Lebenserwartung bringt uns mehrheitlich gute Jahre mit grauen Haaren und Falten, aber grundsätzlich gesunden Köpfen und Körpern. Es ist eine neue Lebensphase des jungen Alters, unfruchtbar, aber produktiv.“

So gibt es viele ältere Menschen, denen es gesundheitlich gut geht und die vermutlich länger arbeiten wollen – für einige von ihnen könnte die Arbeitszeit nach von Vuillemin und Lau mittelfristig erst mit 80 Jahren enden. Je nach Perspektive klingt das wie Zukunftsmusik oder wie eine Zumutung. Doch das Erfahrungswissen, das eine Person in vier, fünf oder gar sechs Jahrzehnten im Beruf ansammeln kann, muss beeindruckend sein. HR kann heute schon damit beginnen, diese Menschen in Zukunft für sich zu gewinnen: „Ich muss ab 50 Jahren erfahren und verstanden haben, dass ich für den Betrieb wichtig bin“, sagt Jerusalem von Wiseforce. „Das Unternehmen hat mich gezwungen, vorne auf dem Stuhl sitzen zu bleiben, und hat mir das Gefühl gegeben, dass Arbeit ein positiver Begriff ist: Arbeit ist nicht vom Übel.“ ■■■



CLAUDIA MÜLLER ist Redakteurin beim Personalmagazin. 1989 geboren, hat sie statistisch eine Lebenserwartung von 88,4 Jahren. Würde sie mit 67 aufhören zu arbeiten, wäre ihr 21,4 Jahre lang wohl recht häufig langweilig.



TALENTpro

04. – 05. Juni 2025
live im Zenith München



#1

Event für Recruiting &
Employer Branding

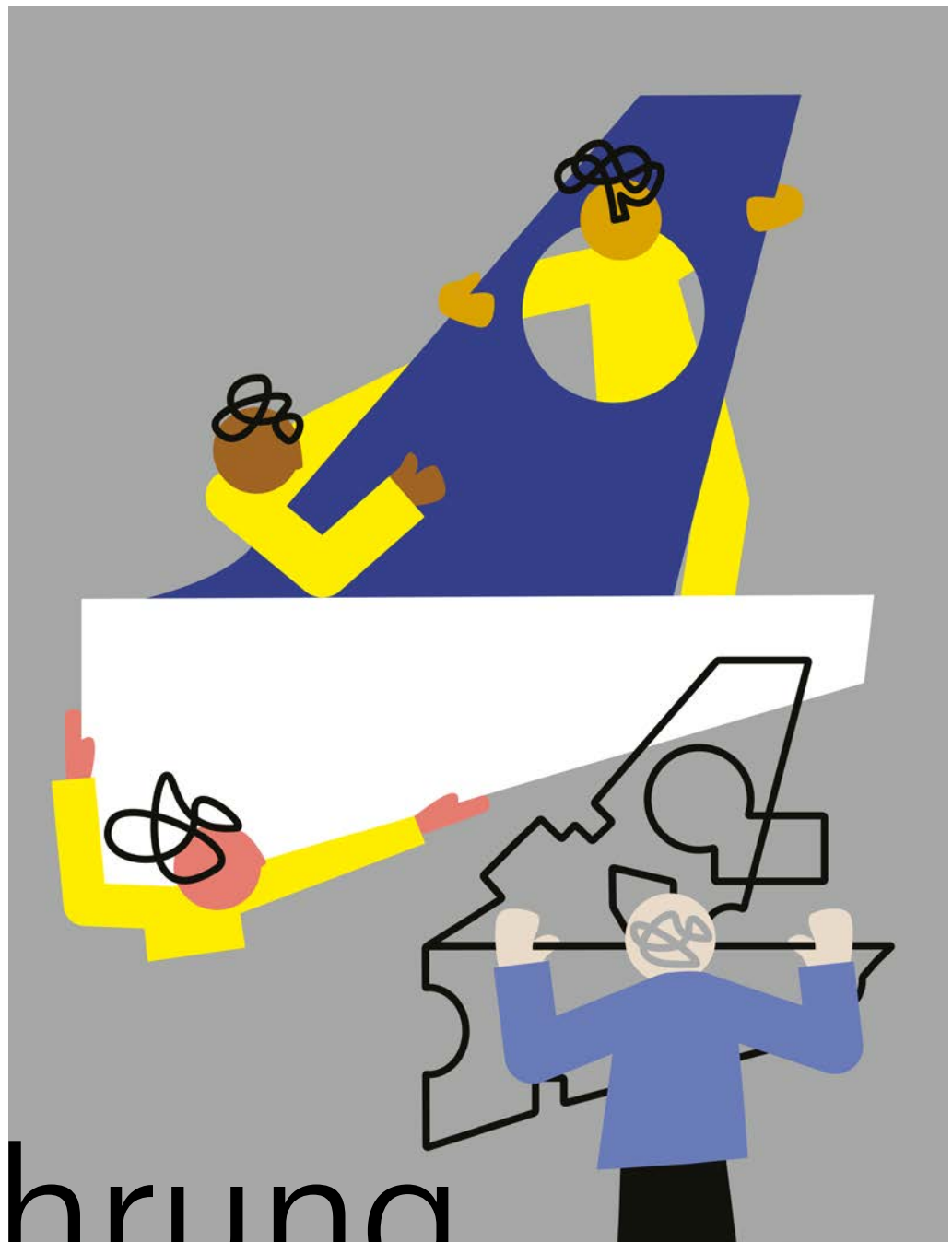
Gruppenticket-Deal: Ab 2 Tickets nur 49 € pro Person!

JETZT TICKET BUCHEN UND DABEI SEIN!



Weitere Informationen unter: www.TALENTpro.de





Erfahrung versilbern

Von Jannes Hölzer

Ältere Fachkräfte stellen ein enormes Wertschöpfungspotenzial dar. Wie Unternehmen dieses heben können und welche Beschäftigungsmodelle für Mitarbeitende im Rentenalter rechtlich möglich sind, zeigt das Programm „Senior Experts“ bei Lufthansa Technik.

● In einer Zeit, in der der Arbeitsmarkt stetig im Wandel ist und Unternehmen nach innovativen Wegen suchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, tritt ein oft übersehenes Potenzial in den Vordergrund: die Beschäftigung von Älteren im Rentenalter. Praxisbeispiele wie das Programm „Senior Experts“ von Lufthansa Technik zeigen, dass ältere Fachkräfte ein enormes Wertschöpfungspotenzial für Unternehmen darstellen können. Wer noch denkt, die Leistungsfähigkeit nehme zwangsläufig mit dem Alter ab, sollte schleunigst umdenken. Eine wissenschaftliche Studie des Leibniz-Instituts für Arbeitsforschung und der TU Dortmund belegt, dass die Leistungsfähigkeit Älterer nicht per se geringer als die Jüngerer ist. Denn altersbedingte Veränderungen bei der Informationsverarbeitung, Gedächtnisleistung oder den Reaktionszeiten werden oft durch kompensierende Fähigkeiten wie Erfahrung, Fachwissen, Problemlösungsvermögen oder eine geringere Fehlerquote ausgeglichen. Die Autoren der Studie empfehlen sogar, Ältere bevorzugt in Bereichen einzusetzen, in denen Präzision und Fehlerfreiheit von großer Bedeutung sind. Denn sie können – unbewusst oder bewusst – ihre Reaktionschwelle heraufsetzen und so die Fehlerrate senken, auch wenn dies mit einer verlängerten Reaktionszeit einhergeht.

Für Lufthansa Technik als weltweit führender Anbieter für Wartungs-, Reparatur- und Überholungsservices sowie Modifikationen in der Luftfahrtindustrie sind ältere Fachkräfte deshalb besonders wertvoll. Gerade in dieser Industrie, in der höchste Präzision und fehlerfreies Arbeiten unerlässlich sind, können Ältere ihre Stärken voll ausspielen. Der Erfolg von „Senior Experts“ liegt vor allem darin, dass Lufthansa Technik bisher eine mittlere zweistellige Anzahl von erfahrenen Fachkräften mit Engpassprofilen einstellen konnte, die ohne langwierige Einarbeitung oder Qualifizierung direkt einsetzbar waren. In der Regel handelte es sich dabei um ehemalige Beschäftigte aus den Segmenten „Engine Services“ und „Aircraft Component Services“, die ihrem Arbeitgeber über viele Jahrzehnte treu geblieben sind und einen handwerklichen oder technischen Beruf ausüben. Sie bringen nicht nur ein umfangreiches Fachwissen und eine langjährige Erfahrung mit, sondern auch eine hohe Zuverlässigkeit und Arbeitsmoral. Gerade in diesen Segmenten besteht ein sehr hoher Arbeitskräftebedarf, der auf dem Markt nicht kurzfristig gedeckt werden kann – auch wegen der langen Qualifizierungsdauer von fünf bis sieben Jahren.

Ältere als befristet Beschäftigte, Freelancer oder Leiharbeitnehmer

Für die Einstellung von Fachkräften im Rentenalter – in der Regel ab Vollendung des 63. Lebensjahrs bei der Inanspruchnahme einer vorgezogenen Altersrente – bestehen vielfältige Beschäftigungsmodelle: unbefristete oder befristete Arbeitsverhältnisse, (konzerninterne) Arbeitnehmerüberlassung und freie Dienstverträge (zum Beispiel Freelancer, Berater). Für Industrieunternehmen stellen befristete Arbeitsverhältnisse häufig ein passendes Modell dar. Sie bieten Flexibilität und gewährleisten, dass ältere Beschäftigte im Rentenalter weiterhin in die betriebliche Organisation integriert bleiben und den Zugang zu internen Fortbildungen haben. Im Gegensatz zu freien Dienstverträgen sind befristete Arbeitsverhältnisse bei jeglichen betrieblichen Aufgaben und Projekten verwendbar, ohne den Risiken der

Scheinselbstständigkeit ausgesetzt zu sein. Überdies vermeiden sie die Vorbehalte, die oft mit der Arbeitnehmerüberlassung einhergehen, wie das Gefühl der Ausgrenzung gegenüber der Stammbesellschaft oder den Eindruck mangelnder Wertschätzung bei langjährigen ehemaligen Beschäftigten.

Befristete Arbeitsverhältnisse bieten Flexibilität

Bei dem Abschluss von befristeten Arbeitsverhältnissen mit Beschäftigten im Rentenalter sollte darauf geachtet werden, einen wirksamen Befristungsgrund zu wählen. Denn nach § 16 Satz 1 TzBfG führt eine unwirksame Befristung zu einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Um den richtigen Befristungsgrund zu finden, muss zunächst zwischen internen und externen älteren Beschäftigten unterschieden werden. Bei einer Einstellung von externen Älteren kann vorzugsweise auf die sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG oder die Befristung mit Sachgrund nach § 14 Abs. 1 Satz 1 TzBfG zurückgegriffen werden. Für die Beschäftigung von internen Älteren kommen die sogenannte Hinausschiebungsvereinbarung nach § 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI oder die Befristung mit Sachgrund nach § 14 Abs. 1 Satz 1 TzBfG in Betracht. Eine Befristung nach § 14 Abs. 3 TzBfG ist derzeit nur sehr eingeschränkt möglich.

Sachgrundlose Befristung bei ehemaligen Beschäftigten meist ausgeschlossen

Die sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG, für eine Dauer von zwei Jahren (ggf. Verlängerung durch Tarifvertrag nach § 14 Abs. 2 Satz 3 TzBfG) bei dreimaliger Verlängerungsmöglichkeit, kommt in der Regel nur für neue und nicht für ehemalige Beschäftigte in Betracht. Denn § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG schließt die sachgrundlose Befristung aus, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein unbefristetes oder befristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Die Einstellung in anderen Konzernunternehmen oder von ehemaligen Leiharbeitnehmern stellt keine verbotene Vorbeschäftigung dar (keine „Identität“ der Vertragsarbeitgeber).

Nur wenn die Vorbeschäftigung bei demselben Arbeitgeber, „sehr lang“ zurückliegt, „ganz anders“ geartet oder von „sehr kurzer“ Dauer war, kommt ausnahmsweise eine sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG in Betracht, siehe Bundesarbeitsgericht (BAG), Urteil vom 15.12.2021 (Az. 7 AZR 530/20). Bei der Bewertung, ob diese Voraussetzungen erfüllt sind, haben die Fachgerichte einen Beurteilungsspielraum, der zu Unsicherheiten bei der Rechtsanwendung führen kann. Die im Rahmen der Wachstumsinitiative 2024 geplante Lockerung des Vorbeschäftigungsverbot für Ältere, die die Regelaltersgrenze erreicht haben, hätte ehemaligen Arbeitgebern ermöglicht, diese bis zu acht Jahre bei einer maximalen Anzahl von zwölf befristeten Arbeitsverträgen zu beschäftigen.

Sachgrundbefristungen erfordern Prüfung

Die Befristungen mit Sachgrund nach § 14 Abs. 1 Satz 1 TzBfG kommen sowohl für interne als auch für externe Beschäftigte im Rentenalter in Betracht. In der Praxis spielt nur § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 (vorübergehender Arbeitskräftebedarf), Nr. 3 (Vertretung) und Nr. 6 (in der Person liegende Gründe) TzBfG eine Rolle.

§ 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 TzBfG ermöglicht eine Befristung bei einem sicher prognostizierbaren vorübergehenden Beschäftigungsbedarf. Dieser kann nach dem Urteil des BAG vom 16.1.2018 (Az. 7 AZR 21/16) sowohl durch einen vorübergehenden Anstieg des Arbeitsvolumens im Bereich der Daueraufgaben des Arbeitgebers entstehen als auch durch die Übernahme eines Projekts oder einer Zusatzaufgabe, für deren Erledigung das vorhandene Stammpersonal nicht ausreicht. Nach dieser Rechtsprechung muss sichergestellt werden, dass zum Zeitpunkt des Vertragschlusses mit hinreichender Sicherheit zu erwarten ist, dass nach dem vorgesehenen Befristungsende kein dauerhafter betrieblicher Bedarf für die Beschäftigung der Fachkraft im Rentenalter mehr im Betrieb besteht. Für eine wirksame Projektbefristung kommt es hingegen nicht auf anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb an, sondern darauf, dass die durchgeführten Aufgaben im Projekt nicht dauerhaft anfallen.

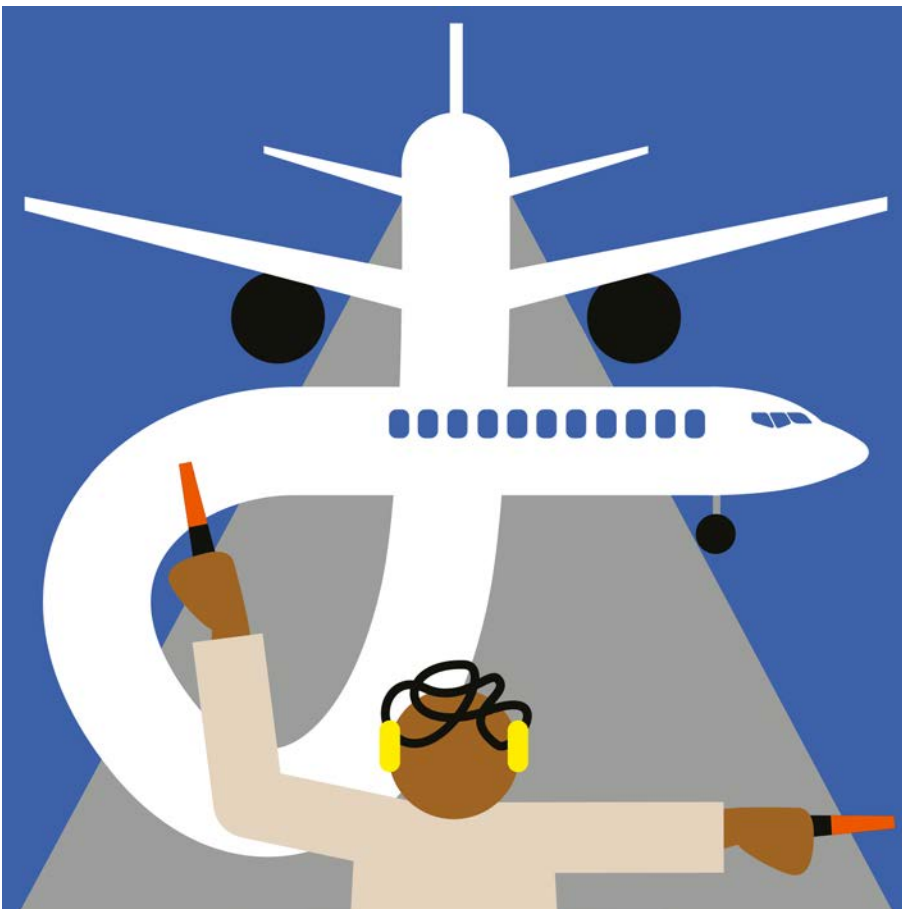
Nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 TzBfG können Fachkräfte im Rentenalter für die vorübergehende Vertretung von anderen Beschäftigten befristet beschäftigt werden (beispielsweise Krankheit, Mutterschutz oder Elternzeit). Die Befristungsdauer muss sich nach einer vom Arbeitgeber durchzuführenden Prognose über Zeitpunkt des voraussichtlichen Wegfalls des Vertretungsbedarfs richten.

Der Wunsch des Beschäftigten, nur für einen begrenzten Zeitraum einer Tätigkeit nachzugehen, kann eine wirksame Befristung nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 TzBfG rechtfertigen.

Allerdings muss dafür sichergestellt sein, dass der Beschäftigte im Rentenalter auch dann das befristete Arbeitsverhältnis gewählt hätte, wenn ihm ein unbefristetes Arbeitsverhältnis angeboten worden wäre. Der individuelle, ausdrückliche und frei gebildete Wunsch sollte insoweit sogar in den Arbeitsvertrag aufgenommen werden, um den Wunsch in einer Entfristungsklage darlegen und beweisen zu können. Der alleinige Bezug der gesetzlichen Regelaltersrente genügt nicht für die Befristung des Arbeitsverhältnisses aus in der Person des Arbeitnehmers liegenden Gründen.

Hinausschiebensvereinbarungen sichern Verlängerung unbefristeter Arbeitsverhältnisse

Für die befristete nahtlose Weiterbeschäftigung beim selben Arbeitgeber über das Erreichen der Regelaltersgrenze hinaus bietet § 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI ideale Voraussetzungen. Danach können Arbeitsverhältnisse, die ursprünglich durch eine wirksam vereinbarte Altersgrenze in Arbeitsverträgen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen mit Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze enden sollten, auch mehrfach für eine bestimmte Dauer verlängert werden. Diese sogenannte „Hinausschiebensvereinbarung“ muss unbedingt noch im laufenden Arbeitsverhältnis, also bis zum letzten Tag des Bestands des Arbeitsverhältnisses, abgeschlossen werden. Diese Verein-



Mit dem Programm „Senior Experts“ gelingt es Lufthansa Technik, erfahrene Fachkräften mit Engpassprofilen einzustellen – in der Regel sind dies ehemalige Beschäftigte.

barung sollte vorsichtshalber (bis zu einer höchststrichterlichen Rechtsprechung) auch noch in Schriftform nach § 14 Abs. 4 TzBfG abgeschlossen werden. Denn die seit dem 1.1.2025 in § 41 Abs. 2 SGB VI enthaltene Textform gilt nach dem Wortlaut ausschließlich für Altersgrenzen in Arbeitsverträgen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen und nicht für die Hinausschiebungsvereinbarung. Ob und inwieweit neben dem Zeitpunkt der Beendigung auch die übrigen Vertragsbedingungen geändert werden dürfen, ist ebenfalls noch nicht vollständig geklärt. Die regelmäßig gewünschte Arbeitszeitreduzierung darf nach der Rechtsprechung des BAG, Urteil vom 19.12.2018 (Az. 7 AZR 70/17), weder zeitgleich noch im zeitlichen Zusammenhang mit der Verlängerung der Vertragslaufzeit nach § 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI vereinbart werden. In der Praxis sollte eine Reduzierung der Arbeitszeit jedenfalls nicht in dem Dokument der Hinausschiebungsvereinbarung vereinbart werden, sondern einige Tage oder Wochen vor oder nach Abschluss der Vereinbarung nach § 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI in einem separaten Vertrag. In der Theorie sind Fälle denkbar, in denen der Arbeitgeber nach Reduzierung der Arbeitszeit den Abschluss einer Hinausschiebungsvereinbarung verweigert oder umgekehrt Beschäftigte nach Abschluss einer Hinausschiebungsvereinbarung eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit verweigern. Im Betriebsalltag sollten derartige Fälle selten vorkommen, da zwischen den Beschäftigten und den Arbeitgebern vor dem freiwilligen Abschluss des Vertrags nach § 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI in der Regel ein langjähriges Vertrauensverhältnis besteht sowie die Glaubwürdigkeit und Integrität der handelnden Personen darunter leiden würden.

Risiken bei der Befristung von Altersrentnern

§ 14 Abs. 3 TzBfG ermöglicht eine sachgrundlose Befristung bei demselben Arbeitgeber (kein Vorbeschäftigungsverbot) bis zu einer Dauer von fünf Jahren, wenn der Arbeitnehmende das 52. Lebensjahr vollendet hat und unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses mindestens vier Monate „beschäftigungslos“ gewesen ist. Ob ein Rentenbezieher „beschäftigungslos“ im Sinne des § 138 Abs. 1 Nr. 1 SGB III sein kann, ist höchststrichterlich noch nicht geklärt. Die Befristung von Arbeitsverträgen sollte bei Rentenbeziehern deshalb nur hilfsweise auf § 14 Abs. 3 TzBfG gestützt werden.

Unbefristete Arbeitsverhältnisse selten relevant

Unbefristete Arbeitsverhältnisse sind nach Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze in der Regel keine praxisrelevante Option. Denn die in Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen enthaltene Altersgrenze beendet unbefristete Arbeitsverhältnisse spätestens mit Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze. Für unbefristete Arbeitsverhältnisse, die nach dieser Grenze abgeschlossen werden, besteht regelmäßig keine weitere „automatische“ Beendigungsmöglichkeit und es gelten die allgemeinen Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) sowie die übrigen arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften. Das Erreichen eines bestimmten Lebensalters oder der Anspruch auf eine Altersrente stellen keinen personenbedingten Kündigungsgrund nach § 1 Abs. 2 Satz 1 KSchG dar. Auch altersbedingte kognitive Defizite oder vermehrte krankheitsbedingte Abwesenheiten rechtfertigen in der Regel

keine personenbedingte Kündigung. Eine verhaltensbedingte Kündigung kommt aus diesen Gründen mangels steuerbarem Verhalten ebenfalls nicht in Betracht.

In seinem Urteil vom 8.12.2022 (Az. 6 AZR 31/22) stellte das BAG aber klar, dass ein Beschäftigter, der einen Anspruch auf eine Altersrente hat oder eine Altersrente bezieht, bei der Sozialauswahl (einer betriebsbedingten Kündigung) hinsichtlich des Auswahlkriteriums Lebensalter als „sozial weniger schutzwürdig“ angesehen werden kann.

Rechtssichere Beschäftigung von Älteren durch Arbeitnehmerüberlassung

Die Arbeitnehmerüberlassung bietet eine rechtssichere Möglichkeit, um Ältere im Rentenalter für einen befristeten Zeitraum im ehemaligen oder neuen Unternehmen zu beschäftigen. Allerdings sind gerade die besonders treuen ehemaligen Beschäftigten oft nicht bereit, bei einem anderen Unternehmen (konzernintern oder extern) angestellt zu sein und anschließend an ihren ehemaligen Vertragsarbeitgeber „verliehen“ zu werden. Die Erfahrungen bei Lufthansa Technik zeigen, dass ehemalige Beschäftigte regelmäßig nicht aus finanziellen Gründen aus dem Ruhestand zurückkehren, sondern hauptsächlich aufgrund ihrer langjährigen Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber und dessen dringendem Bedarf an Fachkräften – auch um ehemalige Kolleginnen und Kollegen in dieser herausfordernden Situation zu unterstützen.

Überdies müssen die strengen Vorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) eingehalten werden, um die Rechtsfolgen nach §§ 9, 10 oder 16 AÜG zu vermeiden. Für die privilegierte Arbeitnehmerüberlassung im Konzern stellte das BAG in seiner Entscheidung vom 12.11.2024 (Az. 9 AZR 13/24) entgegen dem Wortlaut von § 1 Abs. 3 Nr. 2 AÜG klar, dass die Befreiung von wesentlichen Restriktionen des AÜG nicht greift, wenn der Beschäftigte zum Zweck der Überlassung eingestellt „oder“ beschäftigt wird. Dies sei regelmäßig der Fall, wenn der Beschäftigte „seit Beschäftigungsbeginn über mehrere Jahre hinweg durchgehend als Leiharbeitnehmer eingesetzt wird“. Einzelne Konzerne gründeten dennoch spezielle konzerninterne Unternehmen, deren vornehmlicher Zweck darin besteht, eine „Fachkräftebank“ ehemaliger Konzernbeschäftigter – nach deren altersbedingtem Ausscheiden – aufzubauen, um diese für befristete Beratungs- oder Projektaufgaben innerhalb des Konzerns zu vermitteln. Üblicherweise werden sie für die Dauer von Beratungs- oder Projektaufgaben befristet angestellt (§ 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 TzBfG oder § 14 Abs. 2 TzBfG) und per Arbeitnehmerüberlassung oder Dienst- bzw. Werkvertrag (Business-to-Business-Vertrag) für Projekte bei anderen Konzernunternehmen eingesetzt.

Freie Dienstverträge bergen das Risiko der Scheinselbstständigkeit

Für Unternehmen, die ihre Planstellen beziehungsweise budgetierten Stellen üblicherweise mit abhängig Beschäftigten besetzen, sind freie Dienstverträge regelmäßig kein empfehlenswertes Modell. Denn diese bergen das Risiko der Scheinselbstständigkeit. Diese liegt vor, wenn Beschäftigte zwar vermeintlich als Selbstständige agieren, tatsächlich jedoch weisungsgebunden und in die betriebliche Organisation des Auftraggebers integriert sind, insbesondere wenn sie groß-

tenteils die gleichen Aufgaben wie vor ihrem altersbedingten Ausscheiden übernehmen. Die erheblichen finanziellen und strafrechtlichen Risiken der Scheinselbstständigkeit liegen vor allem in der Haftung für die ausstehenden Sozialversicherungsbeiträge der letzten vier Jahre (oder 30 Jahre bei vorsätzlichem Handeln) und Lohnsteuer sowie Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahre nach § 266a StGB.

Sozialversicherungsrecht bietet attraktive Beschäftigungsbedingungen im Rentenalter

Für die sozialrechtlichen Rahmenbedingungen der (befristeten) Beschäftigung im Rentenalter kommt es darauf an, ob die Regelaltersgrenze bereits überschritten und eine Altersvollrente beantragt wurde.

Bei dem Bezug einer vorgezogenen Altersrente als Voll- oder Teilrente vor Erreichen der Regelaltersgrenze müssen die regulären Pflichtbeiträge in der Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung (beachte § 28 Abs. 1 Nr. 3 SGB III) entrichtet werden (mit Ausnahme der geringfügigen Beschäftigung nach § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV). In der Krankenversicherung gilt ein ermäßigter Beitragssatz von § 14 Prozent (§ 243 SGB V) bei dem Bezug einer Altersvollrente, weil kein Krankengeldanspruch mehr besteht.

Nach Erreichen der Regelaltersgrenze sind Bezieher einer Altersvollrente nach § 5 Abs. 4 Satz 1 Nr. 1 SGB VI versicherungsfrei in der Rentenversicherung, lediglich die Arbeitgeberbeiträge (9,3 Prozent) müssen gezahlt werden – ohne Auswirkungen auf die Versicherungsfreiheit verzichten und so zusätzliche Entgeltpunkte in der Rentenversicherung erwerben. Soweit die Beschäftigten nach Erreichen der Regelaltersgrenze keine Altersvollrente beziehen (Teilrente oder keine Rente), wird der Zugangsfaktor für den nicht in Anspruch genommenen Teil der Altersrente um jeweils 0,5 Prozent für jeden Kalendermonat erhöht. Zusätzlich erhöhen die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge aus der zusätzlichen Beschäftigung den Rentenanspruch. In der Arbeitslosenversicherung sind Beschäftigte nach Erreichen der Regelaltersgrenze versicherungsfrei und haben damit keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld I und Kurzarbeitergeld. Der Arbeitgeber muss aber weiterhin den hälftigen Beitrag zur Arbeitslosenversicherung tragen (1,3 Prozent). In der Pflegeversicherung gilt in diesem Fall der volle Beitragssatz für Beschäftigte und Arbeitgeber.

Wegfall der Hinzuverdienstgrenze ermöglicht neue Verdienstmodelle

Nach Erreichen der Regelaltersgrenze können Beschäftigte in unbegrenzter Höhe und ohne Anrechnung auf die Rente in abhängiger oder selbstständiger Beschäftigung hinzuverdienen. Seit dem 1. Januar 2023 gilt dies auch für den Bezug von vorgezogenen Altersrenten vor Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze (mit Ausnahme von Erwerbsminderungsrenten). Damit wollte der Gesetzgeber finanzielle Anreize für die Beschäftigung von Rentnerinnen und Rentnern schaffen und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Durch den Wegfall der Hinzuverdienstgrenzen bestehen auch neue Verdienstmodelle. Bei dem sogenannten „Doppelverdienermodell“ erhält der Beschäftigte eine 99,99 Prozent Teilrente für eine vorgezogene abschlagsfreie Altersrente und kann gleichzeitig unbegrenzt (mit Erhalt des Krankengeld-

anspruchs) hinzuverdienen. Darüber hinaus sind diesbezüglich auch Konstellationen denkbar, in denen durch den Bezug von einem Monat (vorgezogene) Altersvollrente und einer anschließenden Reduzierung auf 99,99 Prozent Teilrente im Folgemonat die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Antrag auf die jeweilige betriebliche Altersversorgung erfüllt sind. Dann könnte auch eine betriebliche Altersversorgung neben der 99,99 Prozent Teilrente und dem zusätzlichen Erwerbseinkommen bezogen werden. Allerdings müssen dafür in jedem Einzelfall die Folgen in Bezug auf die geltenden Altersgrenzen (für vorgezogene Altersrenten) für den Bestand des Arbeitsverhältnisses sowie die Voraussetzungen für einen Anspruch auf betriebliche Altersversorgung in Arbeitsverträgen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen geklärt werden.

Geringe Anreize im Steuerrecht

Die Einnahmen aus der Rente und der zusätzlichen Beschäftigung sind jeweils steuerpflichtiges Einkommen und werden für die Festlegung des Steuersatzes summiert. Die Besteuerung erfolgt nach den allgemeinen Vorschriften. Bei Beschäftigten ab dem vollendeten 64. Lebensjahr wird ggf. noch ein Altersentlastungsbetrag nach § 24a EStG beim Lohnsteuerabzug oder Lohnsteuerjahresausgleich berücksichtigt.

Auch die Politik ist gefordert

Die Besetzung der 1.500 bis 2.000 offenen Stellen bei Lufthansa Technik kann nicht allein durch altersbedingt ausgeschiedene Beschäftigte gelingen. Dafür sind weitreichendere und vielseitigere Rekrutierungsstrategien gefragt: Die Ausbildung junger Talente und die gezielte Anwerbung erfahrener Fachkräfte, auch aus dem Ausland, müssen intensiviert werden. Nur dadurch entstehen diverse Teams, die durch ihre Vielfalt und den gegenseitigen Wissenstransfer herausragende Leistungen erbringen können. Überdies können Medienberichte über positive Erfahrungen mit Älteren, die erfolgreich in den Arbeitsmarkt zurückgekehrt sind, Vorurteile abbauen und die Akzeptanz für die Beschäftigung im Rentenalter stärken.

Die Politik muss ebenfalls ihren Teil beitragen, um die Beschäftigung im Rentenalter attraktiver zu gestalten. Eine Anhebung der gesetzlichen Regelaltersgrenze ist nicht der ideale Ansatz. Stattdessen sollte der Fokus auf die Förderung von Anreizen für eine freiwillige Erwerbstätigkeit im Rentenalter liegen.

Dafür sollte den Beschäftigten nach Erreichen der Regelaltersgrenze ein steuerfreier Hinzuverdienst in Höhe von mindestens 5.000 Euro ermöglicht werden. Zudem sollten auch die alleinigen Arbeitgeberbeiträge zur Renten- und Arbeitslosenversicherung bei Vollrentenbezug und Versicherungsfreiheit der Beschäftigten (§ 172 Abs. 1 Satz 1 SGB VI; § 346 Abs. 3 SGB III), die die individuelle Rente nicht direkt erhöhen, ganz abgeschafft werden, anstatt



DR. JANNES HÖLZER ist Manager People Recognition & Reward, Labour Relations und Syndikusrechtsanwalt bei Lufthansa Technik.

sie an die Beschäftigten auszuzahlen. Die hohe Steuerfreigrenze würde für viele Beschäftigte im Rentenalter einen klaren und attraktiven Anreiz schaffen, einer umfangreichen Teilzeit- oder sogar Vollzeitbeschäftigung nachzugehen. Derzeit bestehen bei vielen Rentnerinnen und Rentnern vor allem Vorbehalte wegen der höheren steuerlichen Belastung, die mit einem zusätzlichen Erwerbseinkommen einhergeht. Die sozialversicherungsrechtlichen Gestaltungsoptionen (beispielsweise Rentenaufschubprämie) sind vielfach nur schwer zu durchdringen.

Die sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG sollte auch bei mehreren Vorbeschäftigungen bei demselben Arbeitgeber und bereits ab der Vollendung des 63. Lebensjahrs, also vor Erreichen der Regelaltersgrenze, möglich sein. Eine nur bis zur Schwelle des Rechtsmissbrauchs begrenzte Befristungsdauer und Verlängerungsanzahl würden hier den altersspezifischen Umständen entsprechen. Um eine Altersdiskriminierung vom 63. Lebensjahr bis zur Regelaltersgrenze zu vermeiden, könnte die Befristung zusätzlich von einem Anspruch auf eine vorgezogene Altersrente und einer abgeschlossenen Altersteilzeit oder Aufhebungsvereinbarung abhängig gemacht werden. Dies würde, unter Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation und des demografisch bedingten Fachkräftemangels, den Anforderungen

der nationalen (zur wiederholten Anwendung des § 14 Abs. 3 TzBfG) und unionalen Rechtsprechung (Rechtssachen John und Mangold) weitgehend entsprechen. Beschäftigte, die im Zuge von Restrukturierungen durch einen Altersteilzeitvertrag oder einen rentennahen Aufhebungsvertrag bereits mit 63 Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden, könnten so bei einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage des ehemaligen Arbeitgebers oder bei einem neuen Unternehmen für einen mehrfach verlängerten Zeitraum und auch mit Unterbrechungen des neuen Arbeitsverhältnisses flexibel befristet werden. Denn im Rentenalter besteht vor allem bei den Beschäftigten der Wunsch, sich zunächst nur für höchstens ein Jahr oder nur für die kalte Jahreszeit zu verpflichten, um den Sommer vielleicht doch im Garten zu verbringen. Eine Anpassung der Befristung gemäß § 14 Abs. 3 TzBfG zur Ermöglichung der gleichzeitigen Änderung der Vertragsbedingungen (beispielsweise Arbeitszeit) wäre dann nicht mehr erforderlich.

Durch die gezielte Förderung und Integration von Beschäftigten im Rentenalter können wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen genutzt werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Unternehmen, die diese Chancen erkennen und nutzen, werden langfristig von einer hohen Leistungsfähigkeit der Belegschaft profitieren. ■■■



People Convention

Standort Deutschland

Transformation, Wettbewerbsfähigkeit und
Leistungskultur neu denken!

Wann: **05. Juni 2025 | 9:45 Uhr**

Wo: **digital im Livestream**



Die Konferenz für die Zukunft von HR.

Jetzt kostenlos anmelden und
QR-Code scannen oder unter:

www.knbm.net/de25ppl1

Ihre Speaker:innen



Gunnar Kilian
Volkswagen



Dr. Astrid Fontaine
Schaeffler



Dr. Michael Moser
Fresenius



Prof. Dr.
Walter Jochmann
Kienbaum



Prof. Dr.
Katharina Hölzle
Fraunhofer IAO



Dr. Katharina
Herrmann
Hubert Burda Media



Dr. Virginia Bastian
Roche Germany



Thomas Wessel
Evonik Industries

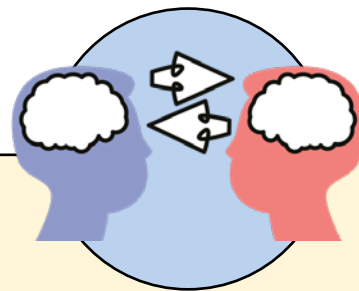


Caroline Hanke
SAP

Damit die Arbeit zum Alter passt

Wer Beschäftigte auch im höheren Lebensalter im Unternehmen halten möchte, sollte verschiedene Aspekte im Blick behalten. Sechs Praxisbeispiele zeigen, wie HR das Thema aus unterschiedlicher Perspektive gestalten kann.

Von Claudia Müller



Wissensmanagement

In den kommenden zehn Jahren steht der Spezialchemiekonzern Lanxess vor der Herausforderung, etwa fünfzig Prozent der erfahrenen Mitarbeitenden im Bereich Produktion & Technik durch Verrentung zu verlieren – und damit einen enormen Wissensschatz.

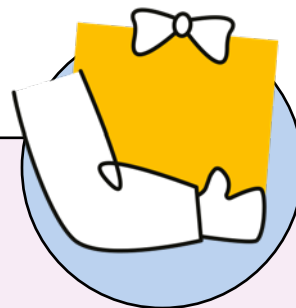
Oftmals ist es gerade der Verlust des Erfahrungswissen über Hintergründe, verdeckte Zusammenhänge und Problemlösungsstrategien, der besonders schmerzlich ist. Dieses Wissen kommt oft in kritischen

Situationen wie bei Störungen und Unfällen zum Tragen. Gleichzeitig ist dieses Erfahrungswissen nur schwer zugänglich und durch bloßes Abfragen nicht artikulierbar.

Aufgrund dieser Herausforderungen haben wir bei Lanxess mit einem interdisziplinären Projektteam aus Mitarbeitenden der HR-Abteilung und diversen Betriebsleitern aus der Produktion ein Wissensmanagementkonzept entwickelt und umgesetzt. Ziele des Konzepts sind neben der Identifizierung, Sicherung und Weitergabe von

kritischem Erfahrungswissen von Expertinnen und Experten an Nachfolgende auch die Zentralisierung und Digitalisierung von betriebspezifischem Wissen.

Mit narrativen Interviews, moderiert von HR-Mitarbeitenden, geben ausscheidende Expertinnen und Experten, die ein immenses Erfahrungswissen haben, ihr Wissen an Nachfolgende weiter. Es geht besonders um Expertinnen und Experten, die ein „Inselwissen“ abbilden, das kein anderer Mitarbeitender in diesem Bereich hat.



Benefits

In unserem Projekt „AXA Lebensphasen“ haben wir uns in den zurückliegenden Monaten intensiv mit lebensphasenorientierten Unterstützungsangeboten auseinandergesetzt. Das Ziel? Unsere Mitarbeitenden langfristig bei uns zu halten und bestmöglich dort zu unterstützen, wo wir als Arbeitgeber gebraucht werden. Gestartet sind wir mit der Lebensphase 3 (Altersgruppe 50+) und haben nicht nur Analysen und Forschung herangezogen, sondern auch direkt bei unseren Mitarbeitenden nachgefragt.

Das Ergebnis? Ein ganzer Katalog an Maßnahmen, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen im Laufe des Lebens einzahlen. Die Gespräche und Rückmeldungen zeigen: Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen sowie grundsätzliche Flexibilisierungsmöglichkeiten sind in der

Altersspanne echte Hebel, die wir als Arbeitgeber nutzen können.

Das haben wir aufgegriffen und mit der Einführung des Wertguthabenskontos eine Möglichkeit geschaffen, Geld anzusparen, um kurz- oder langfristige Freistellungen (zum Beispiel für Pflegezeit oder Arbeitszeitverkürzungen) ohne steuerliche oder sozialversicherungsrechtliche Nachteile zu realisieren. In unserem BGM-Angebot nehmen wir die Pflege von Angehörigen in den Fokus und etablieren neben Beratungs- und Freistellungsangeboten auch Meet-ups, die Orientierung geben und kollegialen Austausch ermöglichen.

Darüber hinaus kommen die altersspezifischen Gesundheitsangebote besonders gut an: Angebote zu Meno- und Andropause, Orientierungshilfen bei Vorsorgeuntersuchungen und Netzwerke, die auch über unseren AXA-Kosmos hinaus strahlen. Bei

der Arbeit über Wechseljahre sprechen? Wir haben zunächst selbst nicht daran geglaubt, aber mit unserem Netzwerk „Women on Fire“ einen Nerv getroffen.

Einer der wichtigsten Punkte auf unserer Ergebnisliste der Zielgruppen-Interviews sind die Themen Wertschätzung und die Gestaltung von Handlungsspielräumen. Das bedeutet für uns, dass wir Führungskräfte für die Führung altersdiverser Teams schulen müssen und als Unternehmen fortlaufend kritisch darauf schauen, wie wir Kommunikation und Zusammenarbeit so gestalten können, dass alle Mitarbeitenden eingeschlossen werden.

CLAIRE SIRRIES, Vorstandsassistentin People Experience Axa, und SIRKA LAUDON, Vorständin Ressort People Experience Axa

Bei den Interviews handelt es sich um einen moderierten Transferprozess. Dieser beginnt mit der Identifikation der Wissensthemen innerhalb eines strukturierten Brainstormings. An diesen Wissensthemen orientiert sich der weitere Verlauf der Gespräche. Mit bestimmten Erzählstrategien und Fragemethoden wird anschließend in den weiteren Gesprächen das implizite Erfahrungswissen aufgedeckt, an das man sich durch bloßes Abfragen kaum erinnern würde. Ausscheidende Mitarbeitende und die entsprechenden Nachfolgenden führen im Schnitt fünf dieser moderierten Gespräche durch.

Bei routinemäßigen Übergaben zwischen austretenden Mitarbeitenden und Nachfolgenden kommen zudem Lerntan-

dems zum Einsatz. Sie bieten eine strukturierte und selbstgesteuerte Weitergabe von Wissen und Aufgaben mithilfe eines Leitfadens und Vorlagen.

Sowohl bei narrativen Interviews als auch bei Lerntandems werden im ersten Termin innerhalb eines Brainstormings die Wissensgebiete in Form einer Mindmap gesammelt und strukturiert. Diese Mindmap bildet dann die thematische Grundlage für die weiteren Gesprächstermine.

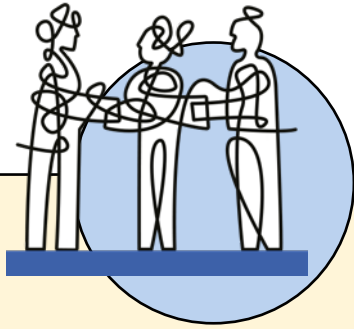
Wenn gewünscht, werden die Interviews aufgezeichnet und können im Nachgang für die ausführliche Ausgestaltung der Dokumentation verwendet werden. Die Verantwortung für die Dokumentation liegt bei den Wissensnehmenden. Es ist wichtig, dass diese eine

Art der Dokumentation wählen, mit der sie gut zurecht kommen.

Die Dokumentation verbleibt somit im Kreise der Wissensnehmenden und kann nach Einverständnis des Wissensgebenden mit weiteren Personen geteilt werden. Aufgrund von oftmals vertraulichen Themen ist die Dokumentation jedoch nicht zentral abrufbar.

Auch bei Lerntandems sind die Wissensnehmenden für die Dokumentation verantwortlich, die Gespräche werden allerdings nicht aufgezeichnet. Da das Lerntandem eher einer Übergabe ähnelt, wie man sie aus dem täglichen Geschäft kennt, sind Notizen an dieser Stelle ausreichend.

MONIQUE SCHUBERT, People Development Expert Lanxess AG



Diversity

Die Expertise langjähriger Mitarbeitender auch über den Renteneintritt hinaus im Unternehmen halten und sichern: Das Ziel eines langfristig angelegten Projekts der Versicherungsgruppe HDI, das der Konzern derzeit im Geschäftsbereich Corporate & Specialty pilotiert.

Der Wegfall der Hinzuverdienstgrenze bei Rentenzahlung ermöglicht es dabei, Rente zu beziehen und gleichzeitig – ggf. in Teilzeit – weiterzuarbeiten. Bei der arbeitsvertraglichen Umsetzung und Anträgen berät der Bereich People & Culture interessierte Mitarbeitende. Auch die Gestaltung eines optimalen Arbeitsumfelds und die Zusammenarbeit in generationenübergreifenden Teams sind Gegenstand des Projekts.

Wir möchten die wertvolle Expertise älterer Mitarbeitender nicht von heute auf morgen mit dem Renteneintritt verlieren. Deshalb ermutigen wir erfahrene Kolleginnen und Kollegen, sich auch weiterhin bei uns einzubringen. Generationenübergreifende Zusammenarbeit schöpft die vielfältigen Stärken unserer Mitarbeitenden aus. Das schlägt sich positiv auf unsere Performance und somit auf den Unternehmenserfolg nieder.

Menschen am Ende der Lebensarbeitszeit adressiert HDI auch mit zahlreichen weiteren Maßnahmen. Talente 50+ sind im Recruiting eine gefragte Zielgruppe und werden entsprechend im Employer Branding berücksichtigt.

Außerdem bieten wir einen zielgruppenspezifischen Knowledge-Bereich im Intranet sowie Beratungsoptionen für alle Fragen rund um vorgezogene Rente, Altersregelrente sowie Arbeiten bei gleichzeitigem Rentenbezug. Auf private

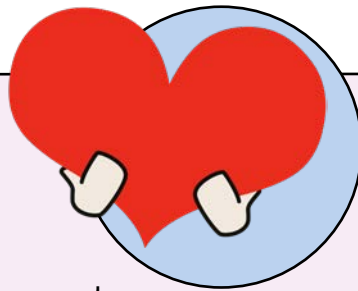
Herausforderungen wie die Pflege von Angehörigen reagiert das Unternehmen mit Beratung und Unterstützung über den Anbieter aduna.care.

Führungskräfte und Mitarbeitende können Schulungen zu den besonderen Anforderungen der Lebensphasen „50+“ und „60+“ wahrnehmen, wie beispielsweise zur „Gestaltung der letzten Berufsjahre und Vorbereitung auf den Ruhestand“ oder „50+ Reflektion und Bewusstwerden eigener Potenziale“. Wert legen wir auch auf die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Besonderheiten der Lebensphase 50+ und 60+ durch Schulungen zu generationenübergreifender Zusammenarbeit und Unconscious Bias.

Mit einem eigenen Projekt haben wir die Sichtbarkeit der Zielgruppe „ältere Mitarbeitende“ erhöht. Sowohl bei der Zielgruppe als auch bei allen anderen Mitarbeitenden hat dies eine hohe Awareness geschaffen.

Ein begleiteter Offboardingprozess ermöglicht einen gleitenden Ausstieg aus dem Berufsleben und die Weitergabe von Know-how und Erfahrung.

CAROLINE SCHLIENKAMP, Vorständin People & Culture bei Talanx AG/HDI Group



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die betriebliche Gesundheitsförderung richtet sich bei Otto grundsätzlich an alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrem Alter. Dazu gehören jedoch auch spezielle Angebote für ältere Kollegen und Kolleginnen wie zum Beispiel Sport-Kurse für Personen in den Wechseljahren, die sich auf die spezifischen Begleitscheinungen dieser Lebensphase konzentrieren.

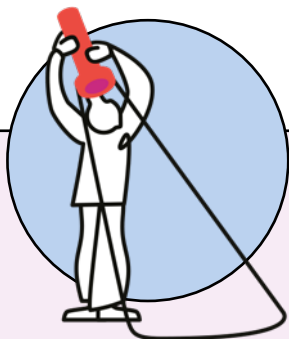
Unsere Otto-Akademie, die interne Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellt, hat ebenfalls spezielle Seminare für ältere Mitarbeitende. So gibt es zum Beispiel Seminare, die die Kolleginnen und Kollegen beim Übergang in die Rente begleiten und unterstützen.

Zentraler Bestandteil der Förderung älterer Kolleginnen und Kollegen ist zudem das Netzwerk für Altersdiversität bei Otto. Das Netzwerk #experiencedist Cross-Generationen-Netzwerk, in dem sich engagierte Otto-Mitarbeitende für generationenübergreifende Zusammenarbeit und die Unterstützung von älteren Kollegen und Kolleginnen einsetzen.

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfasst nicht nur Eltern mit kleinen Kindern, sondern auch Mitarbeitende, die Angehörige pflegen. Diese „stille Zielgruppe“ spricht oft nicht über ihre Herausforderungen, wie beispielsweise die Pflege eines demenzen Elternteils. Dies kann zu

erheblichen psychischen Belastungen führen. Bei Otto haben wir positive Erfahrungen mit unserem Eldercare-Programm gemacht, das jährlich von rund 200 Mitarbeitenden genutzt wird – viele davon selbst ältere Kolleginnen und Kollegen. Das Programm bietet psychosoziale Beratung und Unterstützung, die bei Bedarf auch ambulante und stationäre Pflegedienste vermitteln. Regelmäßige Online-Vorträge zu Themen wie Pflegeversicherung, Demenz und Vorsorgevollmacht ergänzen das Angebot.

JULIA MEYER, HR-Managerin für Psychosoziale Beratung bei Otto



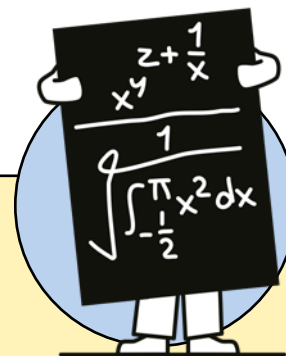
Recruiting

Vorbei ist die Zeit, in der die Menschen im Alter von 50+ auf dem Arbeitsmarkt links liegen gelassen werden – denn sie bieten ein großes und wichtiges Potenzial für die Besetzung offener Stellen. Die Zielgruppe macht 37 Prozent des Arbeitsmarktpotenzials aus. Davon sind 40 Prozent wechselwillig, jedoch nur 10 Prozent bewerben sich auf Jobs. Die Wahrscheinlichkeit, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, sinkt ab dem Alter von 50+ um 48 Prozent.

Um dieses wertvolle Potenzial auszuschöpfen, haben wir in der Personalgewinnung Anfang des Jahres 2024 die Recruitingstrategie AgeDiversity@Work ins Leben gerufen. Durch die Umsetzung der Strategie minimieren wir Altersdiskriminierung und gewinnen mehr Menschen im Alter von 50+ und in der (Früh-)Rente. Von unserer Recruitingstrategie profitieren vor allem Menschen, die über 50 Jahre alt oder in der (Früh-)Rente sind. Auch profitieren Menschen davon, die sich für einen Quereinstieg interessieren und etwas Neues erlernen möchten. Die Besetzungen mit der Zielgruppe realisieren wir in den Bereichen Mindset, Events & Vorträge, Personalmarketing, operatives Recruiting und Monitoring. Wir sensibilisieren durch Mindset-Schulungen Führungskräfte, Recruiter und HR Business Partner. Bei unseren (Recruiting) Events zum Beispiel mit der Arbeitsagentur Freiburg sprechen wir die Zielgruppe explizit an.

Für dieses Jahr steht ein Event mit der Arbeitsagentur und dem Jobcenter in Frankfurt an. Zusätzlich planen wir für dieses Jahr eine Recruitingkampagne, nachdem wir im vergangenen Jahr die erste Imagekampagne umgesetzt haben. Im operativen Recruiting bieten wir unter anderem Leitfäden zur Altersdiskriminierung an und geben Hinweise, was bei der Einstellung von (Früh-)Rentnerinnen und Rentnern zu beachten ist. Eine eigene Landingpage (db.jobs/einstieg63) richtet sich an Menschen, die sich in (Früh-)Rente befinden. Wir haben für diese Zielgruppe bislang bereits rund 300 Jobs ausgeschrieben und die ersten Einstellungen realisiert. Wir messen uns an unseren Erfolgen durch ein regelmäßiges Age Diversity Recruiting Dashboard.

KERSTIN WAGNER, Executive Vice President Talent Acquisition Deutsche Bahn AG und LEA-SOPHIE MÜNKER, Referentin Strategie & Steuerung Deutsche Bahn AG



Personalentwicklung

Alt und Jung arbeiten in der Allianz gut zusammen. Wir nutzen die Stärken und Erfahrungen aller fünf Generationen, die bei uns tätig sind. Und wir glauben fest daran, dass wir alle vom Austausch profitieren können. Neben einem Reverse-Mentoring-Programm haben wir das Mitarbeitenden-Netzwerk Engage ins Leben gerufen. Dieses bringt Menschen aller Altersgruppen zusammen und unterstützt dabei, Vorurteile abzubauen – zum Beispiel über Veranstaltungen, Diskussionsrunden oder auch Podcasts. In einer globalen Kampagne wurden etwa 50 inspirierende Kolleginnen im Alter von 50+ porträtiert, die ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz und ihre Lebenserfahrungen teilen. Der Zuspruch war groß.

Uns liegt viel daran, unsere Mitarbeitenden über ihre gesamte Berufsphase weiterzubilden und sie gesund, mit Freude und Leistungsmotivation im Job zu halten. Wir wollen die Lebensphasen besser verstehen und als Arbeitgeber die richtigen Lern- und Entwicklungsangebote machen: Je nachdem, in welcher Berufsphase sie stehen, stellen sich für unsere Mitarbeitenden andere Fragen zu Lernen und Entwicklung. Für Kolleginnen und Kollegen am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung ist es vergleichsweise leicht, den passenden Lern- und Entwicklungspfad für sich zu finden. Es gibt für sie viele Angebote und Führungskräfte haben einen besonderen Blick auf die Entwicklung junger Talente. Doch auch oder gerade erfahrene Mitarbeitende wünschen sich Entwicklung und haben Weiterbildungs- und Karriereziele. Die Entwicklung älterer Beschäftigter darf nicht aus den Augen gelassen werden. Es gilt, das Know-how dieser Gruppe zu erhalten und kreative Wege zu finden, den Wissenstransfer frühzeitig zu beginnen.

Wir unterstützen unsere Führungskräfte dabei, zielgerichtet Entwicklungsgespräche zu führen und die richtigen Lern- und Entwicklungsangebote zu definieren, die unsere Mitarbeitenden benötigen, um in jeder Lebensphase wachsen zu können. Denn aus- gelernt war gestern!

ULRIKE ZEILER, Personalvorständin Allianz Versicherungs-AG

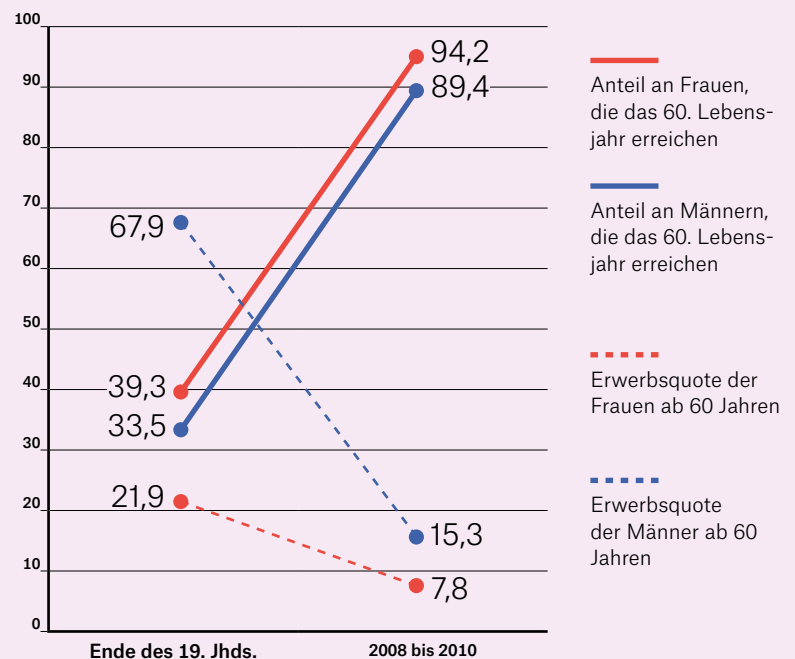
Smalltalk Facts Arbeit und Rente



Immer mehr Menschen sind immer länger erwerbstätig. Der Einstellung von Beschäftigten im Ruhestand stehen jedoch manche Hürden im Weg. Welche das sind und was ältere Menschen zum Bleiben bewegt.

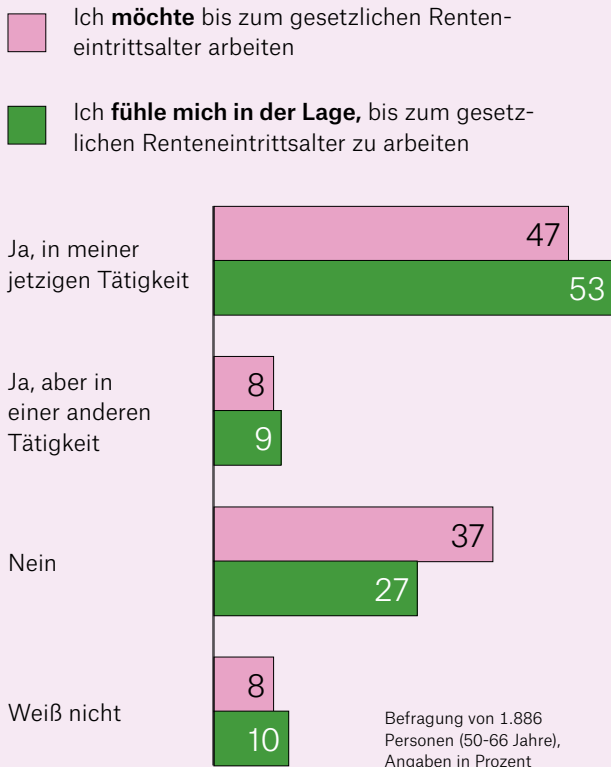
Ruhestand – eine Erfindung der Moderne

Angaben in Prozent



Quelle: nach Kohli, Martin: Alter und Altern der Gesellschaft, 2012

Ein Drittel will früher in Rente



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 2024

4 von 10

Personen arbeiten auch nach dem Renteneintritt.

Quelle: IAB-Kurzbericht 1/2025

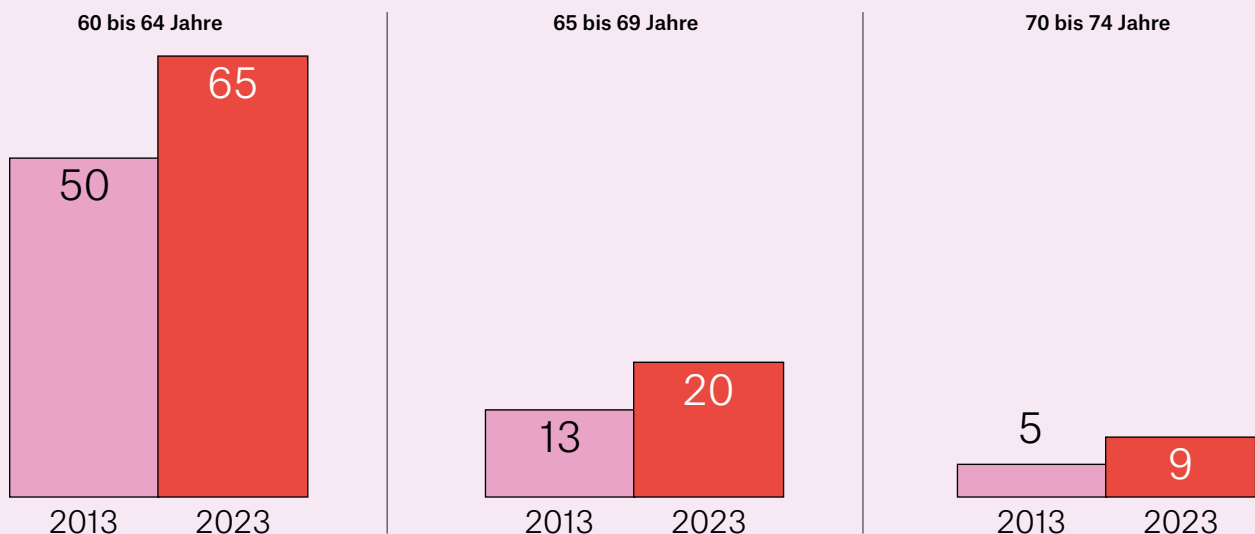
33%

derjenigen, die im Ruhestand weiterarbeiten, geben finanzielle Notwendigkeit als Grund für ihre Erwerbstätigkeit an. Aber auch Freude an der Arbeit (29%) ist ein wichtiges Motiv.

Quelle: Statista 2024

Erwerbsbeteiligung älterer Menschen seit 2013 stark gestiegen

Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung, Angaben in Prozent



Quelle: Destatis 2025

Wir sind nur so alt, wie wir uns fühlen

Alter und Altern sind zwei verschiedene Dinge. Das Alter ist eine Zahl und wird meist subjektiv beurteilt. Laut dem Max-Planck-Institut für Biologie des Alterns ist das Altern hingegen ein Prozess, der beobachtet und wissenschaftlich beschrieben und definiert werden kann. Altern ist demnach der fortschreitende Verlust der physiologischen Unversehrtheit, der zu funktionellen Beeinträchtigungen und einer erhöhten Sterbewahrscheinlichkeit führt – ein Prozess, der etwa ab dem 20. Lebensjahr beginnt.

Quelle: Max-Planck-Institut für Biologie des Alterns

Bedingungen für längere Berufstätigkeit

Angaben in Prozent

8 von 10 Beschäftigten, die höchstens bis 64 arbeiten möchten, würden weiterarbeiten...

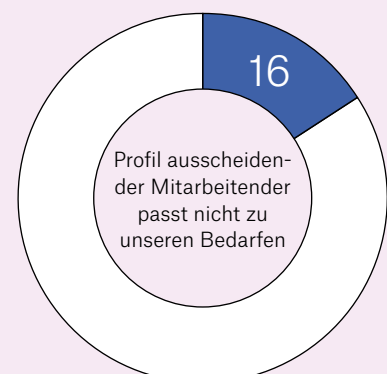
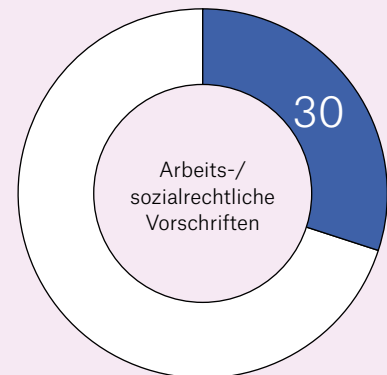
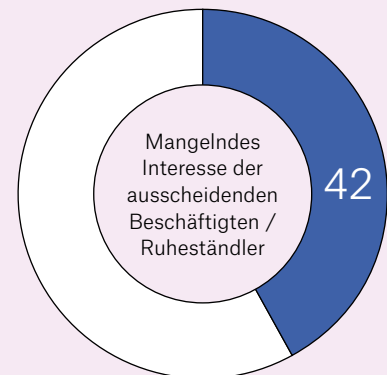
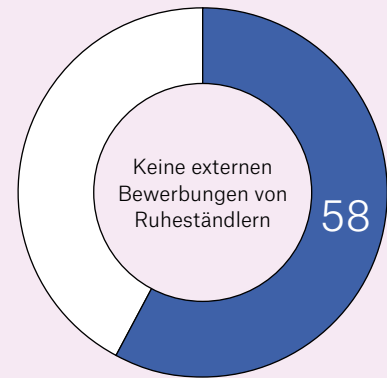
... wenn ich frei bestimmen könnte, wie viel ich arbeite	66
... wenn ich frei bestimmen könnte, wann ich arbeite	56
... wenn die Arbeit gut bezahlt würde	52
... wenn die Arbeit nicht zu anstrengend wäre	51
... wenn ich dort auf nette Menschen träfe	48
... wenn die Arbeit interessant wäre	47
... wenn ich bei der Arbeit gebraucht würde	45
Etwas anderes	15

Quelle: IidA-Kohortenstudie 2022/23

Rechtliche Hindernisse

Warum Unternehmen keine oder nur wenige Silver Worker beschäftigen

Befragung von 780 Personalverantwortlichen, Angaben in Prozent



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, 2024



II. Strategie & Fullruns



In der Geschäftsführung von Miele ist Rebecca Steinhage für die Bereiche Personal, Nachhaltigkeit, Regulierung, Unternehmenskommunikation und Auditing verantwortlich.

„Keine Angst vor Empörung“

Interview Julia Senner, Fotos Christian Protte

Als Miele-Geschäftsführerin steuert Rebecca Steinhage das Unternehmen mit ihrem Team aktuell durch die größte Restrukturierung der Firmengeschichte. Die Transformation umfasst viele HR-Facetten: Personalabbau, Weiterqualifizierung, Kommunikation. Dabei ist Mut gefragt, für den Fortschritt auch Gegenwind auszuhalten.

Personalmagazin: Frau Steinhage, Sie haben in Ihrer Laufbahn schon einige HR-Stellen besetzt, unter anderem bei Arvato, dessen Mutterkonzern Bertelsmann und seit 2019 bei Miele. Dort sind Sie als Geschäftsführerin für die Bereiche Personal, Nachhaltigkeit, Regulierung, Unternehmenskommunikation und Auditing verantwortlich. Was macht für Sie die HR-Profession aus?

Rebecca Steinhage: Ich glaube, meine Überschrift wäre Transformation. Die HR-Funktion bedeutet, die Dimensionen von Transformation zu gestalten: Vision, Strategie, Ziele. Und den Rahmen für Transformation zu schaffen. Ein Ziel ist dabei immer, eine Umgebung zu kreieren, in der Menschen nötige Veränderungen mittragen und nicht nur ertragen. Im Zuge dessen hat sich auch meine Verantwortungsbreite weiterentwickelt, angefangen bei Nachhaltigkeit und Kommunikation bis hin zum Thema Internal Audit. Was mich persönlich antreibt, sind Neugier auf der einen und strategisches Denken auf der anderen Seite.

Sie sprechen an, dass die Transformation an Breite gewinnt. Sind es nicht immer wieder dieselben Themen, die Sie in Ihrer HR-Funktion bearbeiten?

Natürlich ist Veränderung eine Konstante für HR, aber Veränderungskurven wirken je nach Bereich unterschiedlich. Und ich hatte das Glück in meiner Laufbahn, dass die Bandbreite der Themen groß war: Zu Beginn ging es stark um Business Process Outsourcing, Wachstum, Internationalisierung, Recruiting, dann wieder mehr um Restrukturierung, in einer späteren Phase standen Nachfolgeplanung, Talentmanagement, Qualifikationen für Vorstandsposten im Fokus – die Pandemie brachte wieder ganz neue Herausforderungen, auch ethische Fragen. Was für HR gleich bleibt, das klingt wie eine Platitude, ist die Arbeit mit Menschen.

Kommen wir zu Ihrer HR-Rolle bei Miele. Dort setzen Sie aktuell das Miele Performance Program um. Rund 500 Millionen Euro mehr sollen gehoben werden, 400 Millionen

durch Kosteneinsparung und 100 Millionen Portfolio-Einsparung. Wie kam es dazu?

Mir ist wichtig zu sagen: Nicht ich setze um, sondern wir alle setzen um. Die gute Nachricht: Wir konnten unseren Wachstumskurs 2024 in einem wirklich schwierigen Marktumfeld festigen. Das Marktumfeld bleibt aber volatil und herausfordernd. Uns war schon 2023 klar: Wir erleben nicht nur eine einfache Konjunkturdelle, sondern haben an einigen Stellen auch ein strukturelles Thema. Dafür müssen wir Lösungen finden, um die Balance zwischen Premium-Produkten und leistungsfähiger Organisation zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Darum haben wir das Miele Performance Program aufgesetzt, das größte Transformationsprogramm der Firmengeschichte. Es geht unter anderem um Effizienzsteigerung bei Unternehmens- und Innovationsprozessen. Und ja, auch Personalabbau gehört dazu, bei Miele überwiegend in der Verwaltung, aber durchaus auch in der Produktion. Dazu zählt die Teilverlagerung der Waschmaschinen-Endproduktion von Gütersloh nach Polen. Wir wollen aber nicht nur Kosten senken, sondern insgesamt besser werden, also etwa auch Strukturen stärker straffen. Uns war klar: Das wird Gegenwind auslösen. Trotzdem war die Entscheidung notwendig und deswegen richtig.

Inwiefern?

Wir müssen uns für die Zukunft robust und nachhaltig aufstellen. Wir erleben kriegsähnliche Konflikte, eine stark geschwächte Bauindustrie, hohe Energie-, Material- und weitere Sachkosten: Das auszusitzen, ist keine Option, denn das sichert ein Unternehmen nicht langfristig, dafür sind die weltweiten Veränderungen zu disruptiv. Temporär zum Beispiel nur auf Gehalt zu verzichten, wäre ebenfalls zu kurz gesprungen. Wir müssen restrukturieren, um den Wandel aktiv und mutig zu gestalten. Es ist dann Aufgabe von HR, keine Angst vor Empörung zu haben und stattdessen den Mitarbeitenden das Warum zu erklären, um sie mitzunehmen.

Wie haben Sie Transparenz und Aufklärung der Mitarbeitenden zum Transformationsprogramm sichergestellt?

Mit Sicht- und Ansprechbarkeit. Wir haben früh im Prozess unsere Pläne kommuniziert und uns den Fragen der Mitarbeitenden gestellt. Es ist nie angenehm, wenn man Stellen streichen muss. Eine schlechte Nachricht wird aber nicht besser, indem man sie nicht kommuniziert. Was wir vermittelt haben: Die Entscheidung ist zwar gefällt, aber ihr seid damit nicht allein. Wir ducken uns nicht weg, sondern hören hin und erklären den Weg. Wir sechs Geschäftsführer haben uns aufgeteilt, sind persönlich an alle acht Produktionsstandorte in Deutschland gefahren und haben die Situation erläutert, auch selbstkritisch. Mitarbeitende konnten uns auch übers Intranet Fragen stellen. Da waren bewegende Themen dabei, aber wir wollten uns den Fragen stellen und sie so konkret wie möglich beantworten. Als zusätzliche Unterstützung gab es Workshops mit Change Management Agents. Zudem haben wir unseren Sozialdienst aufgestockt, um weitere Ansprechstationen für Mitarbeitende zu bieten.

Sie sprechen von „bewegenden Themen“ – können Sie uns ein Beispiel geben?

Ich stand bei einer Betriebsversammlung auf der Bühne, bei der 4.000 Mitarbeitende im Publikum saßen. Viele sorgten sich um ihren Arbeitsplatz. Ein Mitarbeiter stand auf und sagte: „Ich habe Angst, meine Familie bald nicht mehr ernähren zu können.“ Dann steht man erstmal da, genauso betroffen. Dem Kollegen versuche ich dann mit Empathie Raum zu geben. Meine Antwort begann mit dem Satz: „Ich verstehe das.“ Empathie ist immer ein wichtiger Schlüssel. Unser oberstes Ziel war zudem, ohne betriebsbedingte Kündigungen auszukommen. Das ist uns zum Glück als Team gelungen.

Wie haben Sie das HR-seitig geschafft? Was waren die Angebote für die Mitarbeitenden?

Wir wollten vorrangig die Demografie nutzen, haben mit Altersteilzeit und Vorruhestandsmodellen gearbeitet, um so auch einen geordneten Generationenübergang zu gewährleisten. Alles als Freiwilligenprogramm, sodass diejenigen, die nicht wollten, auch nicht gehen mussten. Gleichzeitig haben wir per Weiterqualifizierung Stellen erhalten. Weiterbildungskosten wurden übrigens nicht eingefroren. Zudem haben wir angefangen, mit Mitarbeitenden betriebliche Zielbilder für die Standorte zu entwickeln. Als Management geben wir zunächst die großen Linien vor und treffen grundlegende Entscheidungen. Im Zielbildprozess geht es dann im Dialog darum, wie wir das Ziel möglichst ausbalanciert für beide Seiten erreichen können. Dass Mitarbeitende sich ohnmächtig fühlen, wollen wir hingegen unbedingt vermeiden. Denn Ohnmacht führt zu Angst und Wut.

Wo es von Ihrer Seite allerdings keinen Entscheidungsspielraum gab – und wie Sie sagen, die meiste Empörung verursachte – bei der Teilverlagerung der Endmontage von Gütersloh nach Polen. Warum die Verlagerung?

Bereits seit 2019 fertigen wir Einstiegsmodelle unserer Waschmaschinen für den Haushalt in Polen. Das Werk in Ksawerów bauen wir jetzt schrittweise aus. Die Standortvorteile sind bekannt: Geringere Lohn- und Energiekosten, weniger Bürokratie. Ein Beispiel: Das Genehmigungsverfahren für unsere Geother-



In der unternehmensinternen Think Factory erforscht Miele verschiedene Kreislaufwirtschaftsmodelle.

mieanlage verlief in Polen rund acht Wochen schneller als für die Anlage in Gütersloh. In Polen haben wir auch exzellente Digitalisierungsmöglichkeiten und top qualifizierte Beschäftigte, genauso wie in Deutschland. Trotzdem bleiben Teile des Bereichs Wäschepflege und viele weitere Funktionen am Standort Gütersloh. Es geht nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Die Stärke von Miele liegt in seiner internationalen Aufstellung. Unser Qualitäts- und Nachhaltigkeitsversprechen gilt an allen Standorten weltweit gleichermaßen.

Stichwort Nachhaltigkeit. Sie sind auch für Sustainability-Themen im Unternehmen verantwortlich. Mit der EU-Omnibus-Initiative sollen die Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit verschlankt werden. Bisher haben es viele große Unternehmen als Bürde erlebt. Wie ist das bei Ihnen?

Nachhaltigkeit ist unbestritten wichtig und wir setzen uns überzeugt dafür ein. Aber die Umsetzung für Unternehmen ist zum Teil ein Albtraum. Die Zahl der Vorschriften ist in den vergangenen sieben Jahren auf fast das Doppelte angewachsen. Bei Berichtspflichten nach CSRD-Standard ist die Zahl der zu berichtenden Kenngrößen um mindestens den Faktor fünf nach oben geschneit, diese müssen zusätzlich über eine Wirtschaftsprüfung verifiziert werden. Aus unserer Sicht ist das überzogener Aufwand. Wir haben tatsächlich 20 Prozent Personal aufgestockt im Bereich Nachhaltigkeit, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Die Regulatorik ist das eine. Das andere: Nachhaltigkeit hat viele Dimensionen. Wo legen Sie Schwerpunkte?

Tatsächlich sind die Dimensionen sehr groß, darum haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie nochmal fokussiert. Unsere Schwerpunkte sind Klimaschutz und Zirkularität. In der Produktion versuchen wir, unseren CO₂-Footprint verstärkt mit KI zu verbessern. Auch die Kreislaufwirtschaft ist für uns ein wichtiger Hebel. Wir schmelzen zum Beispiel Eisenteile ein oder schreddern Kunststoffe und formen daraus neue Teile. Auch ganze Baugruppen bereiten wir auf, etwa Elektronikplatinen. Was soziale Standards angeht: Darauf haben wir als Familienunternehmen schon immer geachtet, etwa bei Betriebsrenten und der Betriebskrankenkasse BKK Miele, die 1909 gegründet wurde. Die SA 8000 Zertifizierung setzen wir nicht nur in Deutschland, sondern weltweit um. Auch Talentmanagement und Weiterbildung stehen bei uns im Fokus. Dabei geht es nicht um dröges Bildungsmanagement, sondern darum, Mitarbeitenden dabei zu helfen, sich zu entfalten.

Wenn Gen-AI-Modelle in der Produktion eingesetzt werden: Welche Rolle spielt denn Künstliche Intelligenz konkret im Bereich Nachhaltigkeit? Können Sie ein Beispiel geben?

Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen Hand in Hand. Nehmen wir die Produktentwicklung: Mittels GenAI simulieren wir, was mit dem CO₂-Footprint passiert, wenn sich der Anteil bestimmter Materialien verändert. Oder wir erkennen Fehler auf Waschmaschinenfronten mithilfe von über 30 Kameras, Lichtquellen und KI. Dadurch können wir Produktionsprozesse optimieren und kostspielige Nachbesserungen vermeiden. Dies führt zu weniger Abfall und geringerem Ressourcenverbrauch, da weniger fehlerhafte Produkte hergestellt werden.

Inwiefern ist generative KI sonst ein Thema für HR und das Unternehmen?

Für HR ist Künstliche Intelligenz ein Thema, das mitten in die Profession trifft. Es geht um die Frage: Wie arbeiten wir mit KI? Wie setzen wir sie ein – und wie gewährleisten wir, dass Beschäftigte den Umgang erlernen? Eigentlich müssen wir allen Beschäftigten weltweit eine Art von KI-Führerschein anbieten. Der EU AI Act bietet eine pragmatische Grundlage. Aber es braucht auch ein ganzheitliches Denken und Handeln. Dass auch Mitarbeitende geschult werden, die KI vorwiegend mittelbar erleben und nicht primär proaktiv nutzen. Dass sie wissen, in welchen Produkten KI steckt und wie sie wirkt. Und dass sie verstehen: KI ist nicht nur etwas, das hochqualifizierte Beschäftigte betrifft, sondern alle. Und wir sollten wachsam bleiben, weil nicht jede Antwort auf einen Prompt fehlerfrei ist. Wir müssen KI weiter permanent hinterfragen und immer wieder schauen, welchen Mehrwert sie im unternehmerischen Umfeld schaffen kann.

Beschäftigte schulen ist eine gute Überleitung. Sie hatten erwähnt, Weiterbildungskosten wurden trotz Sparkurs nicht eingefroren oder pausiert. Warum nicht?

Wir haben uns die Frage gestellt, was eigentlich passiert, wenn wir zwei Jahre keine Weiterbildung anbieten. Dies unter der Prämisse, dass die Fähigkeiten, die wir heute lernen, in fünf Jahren höchstwahrscheinlich schon wieder obsolet sein werden. Wir wären ohne Weiterbildung nicht mehr wettbewerbsfähig. Denn Wettbewerbsfähigkeit heißt nicht nur, ein neues IT-System einzuführen. Was hilft uns Microsoft Co-Pilot, wenn Beschäftigte damit nicht arbeiten können? Darum braucht es Weiterbildung auch und vielleicht sogar gerade in Sparkurszeiten. Aber natürlich haben wir bezüglich der Inhalte und Formate Prioritäten gesetzt. Zum Beispiel Digital first, dann Reisen. Thematisch lag unser Fokus auf dem Umgang mit neuen digitalen Programmen, Change-Management, Projektmanagement und Nachhaltigkeit. Aber uns war klar: Wir können nicht Weiterbildung ausschalten, und dann erwarten, dass Beschäftigte auf Knopfdruck wieder lernen. Mindset lässt sich nicht an- und ausschalten. Unsere Weiterbildungsangebote wurden gut angenommen. Wir haben allein in diesem Jahr 4,4 Millionen Euro für Weiterbildung in Deutschland vorgesehen, bis Ende 2028 sollen es mindestens 3,5 Millionen Euro jährlich sein.

Wenn Transformation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit ganz oben auf der Weiterbildungsagenda stehen: Gehen Sie davon aus, dass sind auch die Themen der Zukunft?

Definitiv. Und noch ein weiteres: Wirkungsvolle Kommunikation. Ich habe den Eindruck, wir haben als Gesellschaft insgesamt immer öfter Schwierigkeiten, erfolgreich zielgerichtet und empathisch zu kommunizieren. Wir reden häufig viel und sagen wenig. Es ist eine erlernbare Kunst, im richtigen Moment Dinge fokussiert auf den Punkt zu bringen. Dadurch kann man ein Unternehmen besser machen. Wenn ich ein Projekt in einer Abteilung voranbringen will, muss ich in der Lage sein, Menschen für das Thema zu gewinnen – und nicht nur Corporate-Richtlinien zu zitieren.

Eine abschließende Frage: Immer wieder sprechen Sie von Wettbewerbsfähigkeit. Was braucht Miele aus HR-Sicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Es klingt vielleicht abgedroschen: Die wertvollste Ressource bei Miele ist der Mensch. Wir brauchen Teams, die innovativ denken, die den Markt verstehen, die ein internationales Netzwerk bilden. Und wir brauchen Mut. So dynamisch wie sich die Welt in Zeiten von KI entwickelt, so mutig muss man Innovationsprozesse gestalten und Dinge ausprobieren. Konkretes Beispiel: Wir haben letztes Jahr auf der IFA in Berlin den „Vooper“ vorgestellt, einen zirkulären Staubsauger. Das war eine reine Idee, eine Vision, eine Studie, lange noch nichts Marktreifes. Aber wir haben uns getraut. Und es hat sich gelohnt. Unsere Entwicklerinnen und Entwickler können gewonnene Erkenntnisse in künftige Gerätegenerationen einfließen lassen und der Werkstolz war ihnen anzusehen. Ich glaube, wir müssen uns trauen, immer wieder Komfortzonen zu verlassen. Veränderung ist nicht immer schön, aber sehr relevant für erfolgreichen Wettbewerb. Um das zu unterstreichen, beende ich meine Präsentationen derzeit gerne mit dem Spruch „Great things never came from comfort zones“. ■■■

Unternehmen müssen sich wieder stärker an Performance orientieren – aber nicht zulasten der Nachhaltigkeit. Nur HR kann beide Pole miteinander verbinden und den Beweis antreten, dass nachhaltige Produktivitätssteigerungen möglich sind.

Kurswechsel für nachhaltige Produktivität

Von Emmanuel Siregar und Kai Anderson



● Nach Jahrzehnten stabiler wirtschaftlicher Entwicklung finden wir uns in Deutschland in einer strukturellen Krise. Zu wenig, zu langsam ist in vielen Unternehmen zuletzt bewegt worden. Alle Unternehmensfunktionen sind aufgerufen, ihren Beitrag zu einem echten Kurswechsel zu leisten. Erste HR-Verantwortliche haben ihren Gestaltungsbereich auf die Entwicklung der Organisation ausgeweitet. Warum das sinnvoll ist und wie damit eine nachhaltige Produktivitätssteigerung gelingen kann, beleuchten wir in diesem Artikel.

Schönwetterthemen standen zu lang im Fokus von HR

Vor rund zehn Jahren fielen die Produktivitätszuwächse in Europa von jährlich bis zu drei Prozent auf ein Prozent. Mittlerweile haben wir in Deutschland seit zwei Jahren einen realen Produktivitätsverlust. Damit kann die digitale Transformation hiesiger Unternehmen in der letzten Dekade nicht als erfolgreich bezeichnet werden – zumindest bislang.

Die Ursachen für dieses durchwachsene Fazit sind vielfältig. Mit Blick auf die Profession der Autoren dieses Beitrags ist es jedoch klar: Wir haben uns in HR schon zu lange mit Schönwetterthemen beschäftigt – ein Beitrag zu echter Veränderung war nicht gefragt, die Impulse aus den HR-Abteilungen auch überschaubar, wenngleich das Krisenmanagement in der Pandemie das vorhandene Potenzial für kurze Zeit sichtbar gemacht hat.

Wenn die Krise allerdings im engeren Rahmen die Branche oder „nur“ prominente Einzelfälle betraf, fallen zuerst spektakuläre Misserfolge auf, wie Thyssen-Krupp oder Karstadt-Quelle. Die Restrukturierung von Karstadt hat die Substanz des Unternehmens erheblich beschädigt, da sie über Jahre hinweg vor allem auf kurzfristige Kostensenkungen und Filialschließungen setzte, anstatt eine nachhaltige strategische Neuausrichtung vorzunehmen. Es wurde versäumt, rechtzeitig die Capabilities zu entwickeln, mit denen der Vertikalisierung der Markenhersteller im Handel direkt zum Kunden hätte begegnet werden können. Die Buchabteilung, die Sportabteilung, die Fashion-Abteilung oder die Parfümerie Karstadts waren längst von den hochwertigen Marken in den internationalen Top-Einkaufszentren oder vom Online-Handel überholt worden. Die Versäumnisse führ-

ten zu einer anhaltenden Ertragsschwäche und der Unfähigkeit, sich als zukunftsfähiger Einzelhändler neu zu positionieren.

Mehr mit Weniger

„Mehr mit Weniger“ ist das vereinfachte Mantra unserer Zeit. Einige Verantwortliche in Unternehmen greifen zu Rezepten der Vergangenheit, die auch damals schon zu kurz gegriffen haben. Restrukturierungen und Kostensenkungsprogramme reduzieren Produktivitätssteigerungen auf die Input-Komponente. Die Effekte sind kurzfristig und riskieren die Substanz – wie bei Karstadt. Die Personalbereiche sind hier meist nicht am Steuer, sondern ausführendes Organ in der Abwicklung. Eine Alternative dazu ist eine parallele Entwicklung der Organisation und der Workforce. Die Gestaltung der Fähigkeiten und Kapazitäten, den sogenannten Capabilities, des Unternehmens geht Hand in Hand mit dem Einsatz, der Entwicklung und Vergütung der Mitarbeitenden. Verbunden ist alles durch Performance-Ziele mit finanziellen Produktivitätskennzahlen (zum Beispiel Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter) und nicht-finanziellen Produktivitätskennzahlen wie Qualität et cetera.

HR steht vor drei Paradigmenwechseln

Damit HR das Steuer übernehmen kann, sind drei wesentliche Paradigmenwechsel im Personalbereich notwendig.

1. Auseinandersetzung mit Inhalten

Viele HR-Verantwortliche an den Schnittstellen zum Business fokussieren sich auf Prozesse statt auf Inhalte. Performance Management ist ein gutes Beispiel dafür, wie der Zweck (Steigerung der Performance) gegenüber dem Prozess (der bedient werden muss) in den Hintergrund gerät. Wir malen hier bewusst schwarz-weiß, aber eine aktuelle Mercer-Studie zeigt, dass die Mehrheit von Führungskräften und Mitarbeitenden, 60 Prozent, unzufrieden sind mit dem Performance Management in ihrer Organisation. Und wir alle kennen Fälle, in denen Geschäftsbereiche wirtschaftlich schlecht performen, aber der Großteil der Mitarbeiter gute bis sehr gute Performance Ratings erzielen. Und spätestens hier muss HR beginnen, die Entscheidungen aus dem Business zu hinterfragen.

Der erste Aufsatzpunkt eines inhaltlichen Beitrags zu mehr Produktivität beginnt allerdings schon viel früher, in der Ziel-Kaskadierung. Die Übersetzung strategischer Vorgaben in relevante Bereichs-, Team- und Individual-Ziele ist einer der größten Hebel für die Strategieumsetzung. Hier die notwendige Qualität zu schaffen, erfordert Tiefgang im Geschäftsmodell und ein gutes Verständnis, was SMARTe Ziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) für die jeweilige Ebene der Kaskadierung bedeuten. Ob die Zielerreichung monetär incentiviert wird, ist eine nachgelagerte Frage. Die Verbindlichkeit entsteht, wenn die Ziele explizit gemacht werden und klares Erwartungsmanagement über die Führungskraft erfolgt.

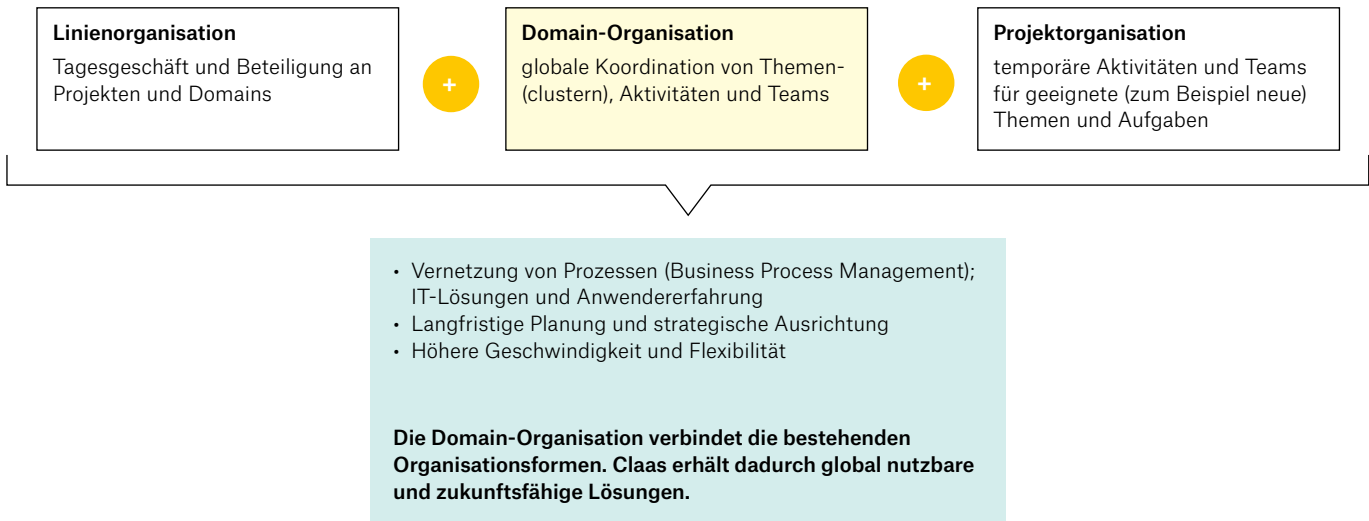
Das dafür notwendige Geschäftsverständnis fordern wir schon länger – nicht nur vom HR Business Partner. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell sowie den Veränderungen und Auswirkungen auf die jeweiligen Domänen in der Organisation ist die Voraussetzung für die Gestaltung der Capabilities und eine echte Optimierung der Workforce (siehe Punkt 3).

2. Gestaltung von Arbeit und Organisation

Die Entwicklung und Steuerung organisationaler Capabilities spielt eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Produktivität in Unternehmen. In vielen Organisationen führt das unkoordinierte Aufeinandertreffen von Linien- und Projektorganisation zu Ineffizienzen und Reibungsverlusten. Ein vielversprechender Lösungsansatz liegt in der Implementierung von Elementen der Netzwerkorganisation, die als Domänen strukturiert sind und eine effektive Capability-Entwicklung ermöglichen.

Eine Domäne, wie die Finanzanalyse, integriert Prozesse, IT-Systeme und Methoden, um Berichte effizient zu erstellen und zu optimieren. Sie ist sowohl in der Linie als auch in der Projektorganisation verankert. Eine zentrale Capability innerhalb dieser Domäne ist zum Beispiel das automatisierte Reporting, das moderne Analyse-Tools mit Echtzeit-Daten und Prognosen nutzt, anstelle manueller Excel-Auswertungen. Neben Technologien und Datenmodellen spielen die Skills der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle – von der Interpretation der Analyseergebnisse bis zur Anwendung optimierter

Domain-Konzept bei Claas



Methoden. Dies verbessert die Entscheidungsfindung, erhöht die Genauigkeit und stärkt die strategische Planung im Finanzmanagement.

HR übernimmt eine zentrale Funktion bei der Moderation und Koordination von Capability-Strukturen. Die Identifikation und Behebung von Produktivitätshemmnissen gehen Hand in Hand mit veränderten Arbeitsweisen der Mitarbeitenden und erfordern gegebenenfalls die Entwicklung neuer Skills. Die Rolle zum Beispiel des Finanz-Businesspartners ändert sich dabei erheblich, wie im Weiteren noch gezeigt wird.

Bei der Firma Claas, Marktführer im Bereich der Agrartechnik und Anbieter von digitalen Lösungen für die Landwirtschaft, wurde vor einigen Jahren ein Echtversuch gestartet, um Domains zu etablieren. Eine Domain bietet einen digitalen Arbeitsplatz, der über die verschiedenen Organisationsstrukturen hinweg funktioniert. Ein Domain-Team arbeitet langfristig an einem bestimmten Themengebiet, weshalb eine Domain kein Projekt ist. Mehrere Domains aus verwandten Themen bilden eine Domain-Group, die Teil eines größeren Domain-Portfolios ist. Die Domain-Organisation verbindet die beiden bestehenden Organisationsformen (Linienorganisation und Projektorganisation). Das Ergebnis sind global nutzbare und

zukunftsfähige Lösungen (siehe Abbildung auf dieser Seite).

Claas ging noch einen entscheidenden Schritt weiter und führte zudem digitale Tandems ein: IT-Ansprechpartner, die eng mit IT-affinen Kollegen aus den Fachbereichen (zum Beispiel in Product- und Service-Units, Finance oder auch HR) zusammenarbeiten. Beide Tandempartner sind in den jeweiligen Management-Teams vertreten. So wurden sie von Anfang an zu strategischen Partnern für geschäftsrelevante Entscheidungen – ein innovatives Tandem aus HR und IT für eine moderne Unternehmensorganisation. HR spielt eine entscheidende Rolle in der Moderation und Koordination der Arbeitsabläufe sowie der ausgewogenen Gestaltung der Schnittstellen. Die gezielte Einbindung von HR-Mitarbeitenden mit IT-Affinität in der Projektlandschaft von Domänen ermöglicht die Entwicklung der Practice und des Individuums.

3. Optimierung der Workforce

Der Umbau der Workforce für mehr Produktivität scheitert häufig an immer noch existierenden Silos innerhalb von HR. Vielen Akteuren fehlt hier der Mut oder die Fantasie, sich des Themas anzunehmen und übergreifend zusammenzuarbeiten. Das Ganze ist zugegeben hinreichend komplex und braucht die Verbindung

verschiedener HR-Disziplinen. Ausgangspunkt kann eine strategische Personalplanung sein, die anders als früher gezielt auf Geschäftsbereiche oder -funktionen angewendet wird, in denen der Veränderungsbedarf offensichtlich ist, zum Beispiel durch den Einsatz von KI.

Konkret werden Aufgaben innerhalb der zentralen Rollen im Bereich analysiert, die automatisiert, augmentiert oder verlagert werden können. Werden Rollen neugestaltet (Work Design), müssen neue Arbeitsweisen etabliert und entsprechende Skills entwickelt werden.

Zurück zu dem Beispiel des Finanz-Businesspartners, ergeben sich erhebliche Änderungen der zentralen Aufgaben durch den Einsatz von KI – unter anderem durch den kombinierten Einsatz von Chat GPT, Excel und auch MS Copilot. Ein guter Teil der bisherigen Tätigkeiten im Reporting kann damit in Zukunft automatisiert oder vom Anwender auf der Business-Seite übernommen werden. Mit der gewonnenen Kapazität können höherwertige Tätigkeiten ausgeübt werden, wie eine Beratung des Fachbereichs zu finanzstrategischen Fragestellungen oder Predictive Analytics.

Neu gestaltete Rollen und Verantwortlichkeiten finden sich in Job-Architekturen wieder, die eine Optimierung der Vergütung ermöglichen. Schauen wir im Sinne einer Kombination von Organisa-

tionsentwicklung und der Entwicklung der Workforce auf Strukturen und Teams, können wir diese auf ihre Angemessenheit überprüfen. Eine balancierte Organisation mit sinnvollen Führungsspannen hat ebenfalls erhebliches Potenzial, die Wirksamkeit der Teams zu verbessern und die Personalkosten in der mittel- bis langfristigen Umsetzung zu optimieren. Beispiele der Mercer-Beratungspraxis zeigen ein Einsparpotenzial von 0,5 Prozent der gesamten Personalkosten. Dabei sollen Produktivitätssteigerungen nicht auf Personalkosten reduziert werden. Perspektivisch geht es um ein besseres Verhältnis von Input und Output – zum Wohl der Organisation und des Einzelnen. Mit einer flexibleren Allokation von Aufgaben und Skills, zum Beispiel über Talentmarktplätze, kann die Workforce deutlich effektiver aufgestellt werden. Bessere horizontale Entwicklungspfade steigern die Qualität der Entwicklung.

Vom Umsetzer zum Vordenker

Eine übermäßige Fokussierung auf Effizienz steigert das Risiko der Marginalisierung von HR. Insbesondere die COEs (Centers of Expertise) sind hier absehbar unter Druck, wenn sie nicht nur ausführendes Organ von Restrukturierungsmaßnahmen sein wollen. Demgegenüber werden viele HR Business Partner ihrer Rolle noch zu wenig gerecht. Organisationsentwicklung und Work-Design sind anspruchsvolle Aufgaben, die die Rolle dauerhaft aufwerten können.

Anstatt sich über das deutsche Bildungssystem zu beklagen, muss HR selbst aktiv werden. Die Qualität vieler Abschlüsse hat nachgelassen – auch bei denen, die in den Personalbereich streben. Deshalb braucht HR nicht nur bessere Recruiting-Prozesse, sondern gezielte Skill-Entwicklung: betriebswirtschaftliches Know-how, strategisches Denken und unternehmerisches Verständnis. Ein Beispiel liefert Claas mit der Initiative „Menschen machen Claas“. Hier treffen sich junge HR-Mitarbeitende regelmäßig, um Wissen und Kompetenzen zu erweitern – von Psychologie und Organisationsentwicklung bis hin zu Businesskennzahlen und Strategie. Sie lernen, eine Gewinn- und Verlustrechnung (P&L) zu lesen, die Hebel des Geschäfts zu verstehen und HR als echte Businessfunktion zu begreifen.

HR kann und muss über die reine Personalverwaltung hinausgehen. Der HR Business Partner der Zukunft ist nicht mehr nur Umsetzer, sondern ein strategischer Vordenker. Statt retrospektivem Reporting oder administrativer Compliance geht es um echte Weichenstellungen für die Zukunft des Unternehmens. Ein Beispiel zeigt sich im Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Produktion: Durch enge Zusammenarbeit mit dem Business werden neue Workforce-Modelle entwickelt. Algorithmen können zukünftige Skill- und Organisationsanforderungen simulieren, doch ihre Wirksamkeit hängt von einer entscheidenden Bedingung ab: HR muss parallel die Organisation und die Menschen darauf vorbereiten.

Der Business Partner als Strategic Workforce Advisor

Genau hier setzt die neue Rolle des HR Business Partners als Strategic Workforce Advisor an.

- **Strategische Personalplanung:** Es geht nicht um bloße Stellenplanung, sondern um ein tiefes Verständnis für die zukünftigen Skill-Bedarfe des Unternehmens.



EMMANUEL SIREGAR ist Generalbevollmächtigter Personal und Organisation des Landmaschinenherstellers Claas.



KAI ANDERSON ist Partner der auf strategisches HR-Management & Investments spezialisierten Unternehmensberatung Mercer mit Schwerpunkt europäische Transformationsprojekte.

- **Business-Dialog auf Augenhöhe:** HR treibt Diskussionen über Transformation aktiv mit und übersetzt Business-Strategien in People-Strategien.
- **Change Enablement und Organisationsentwicklung:** Technologieeinsatz allein reicht nicht – die Belegschaft muss befähigt werden, die Technologie zu nutzen und neue Arbeitsweisen anzunehmen.
- **Datengetriebene Entscheidungen:** Workforce Analytics und KI-gestützte Prognosen werden gezielt genutzt, um die Organisation und Prozesse weiterzuentwickeln.

Doch eines ist klar: Ohne gezielte Personalentwicklung wird sich kein Wandel vollziehen. Die beste KI-gestützte Planung bleibt wirkungslos, wenn die Mitarbeitenden nicht vorbereitet sind. Die Transformation beginnt bei den Menschen – und HR muss sie begleiten. HR darf sich nicht damit zufriedengeben, Personalabteilungen mit BWL-Absolventen zu besetzen, die „etwas mit Menschen machen wollen“.

Die Zukunft gehört HR-Fachleuten, die analytisch denken, strategisch handeln und das Business aktiv mitgestalten. Der HR Business Partner als Strategic Workforce Advisor ist der nächste Schritt für HR.

Fazit: Nachhaltige Produktivitätssteigerung ist möglich

Die Produktivitätsbemühungen vieler Unternehmen kollidieren vermeintlich mit dem Anspruch sozialer Nachhaltigkeit. Natürlich stellt sich die Frage nach der Verwendung der „Digitalen Dividende“ also dem Umgang mit Produktivitätsgewinnen durch Nutzung neuer Technologien. Wir tun gut daran, allen Stakeholdern einen Teil davon zugutekommen zu lassen. Unsere Unternehmen müssen zurück zu mehr Produktivitätssteigerung und damit mehr Wettbewerbsfähigkeit. Und die Mitarbeitenden müssen heraus aus dem Hamsterrad eines immer schnelleren Arbeitens mit immer mehr Stress ohne bessere Ergebnisse. Nur HR kann beide Pole miteinander verbinden und den Beweis antreten, dass nachhaltige Produktivitätssteigerung möglich ist – zum Wohl der Organisation und der Mitarbeitenden. ■■■

Renaissance der autoritären Führung?

In einer Zeit, in der Unternehmen mit beispiellosen Herausforderungen konfrontiert sind, taucht eine beunruhigende Frage auf: Erleben wir eine Renaissance der autoritären Führung? Ich bin dafür, dass wir einen differenzierten Blick auf die aktuelle Entwicklung von Führung werfen – unaufgeregt, sachlich und versöhnlich.

Ein Gastkommentar von Sophie von Saldern

● Statt uns um Transformation, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz zu kümmern, um nur ein paar der drängendsten Themen zu nennen, habe ich manchmal das Gefühl, dass einige Firmen wieder Schritte zurückgehen, für die wir im Bereich Führungsentwicklung in den HR-Abteilungen so lange gekämpft haben. Oder erliegen wir hier, wie in der seit Monaten aufgeheizten gesellschaftlichen Stimmung zu verschiedenen Themen, dem lauten Wunsch einiger weniger, die sich die gute alte Zeit zurückwünschen?

War früher alles besser?

Es ist verlockend, in Krisenzeiten auf bewährte Methoden zurückzugreifen. Wir neigen dazu, die Vergangenheit zu glorifizieren und falsche Kausalitäten herzustellen: „Damals ging es uns wirtschaftlich besser, damals war der Führungsstil so – also muss es einen Zusammenhang geben.“ Diese Simplifizierung ist gefährlich und ignoriert die Komplexität unserer heutigen

Arbeitswelt. Dennoch wäre es falsch zu behaupten, dass alle früheren Führungsansätze obsolet sind. Einige Grundprinzipien haben sich über Jahrzehnte bewährt und bleiben immer aktuell.

Der Aufbau belastbarer Beziehungen, authentische Zugewandtheit, wertschätzender Umgang unabhängig von Hierarchien und ein funktionierendes Resonanzsystem sind zeitlose Aspekte, die gestern wie heute das Fundament guter Führung bilden. Die Förderung der Entwicklung der Mitarbeitenden und die Stärkung der Organisation durch ein wertebasiertes Führungsverständnis sollten im Mittelpunkt stehen.

Autoritär oder reaktionär hat keine Berechtigung mehr

Es braucht in Krisen mehr denn je eine starke situative Führung. Führungskräfte passen ihren Führungsstil flexibel an die jeweilige Situation an. Von empathischer über partizipative bis hin zu direkter Führung. Mit direktiv meine ich, klare Ent-

scheidungen treffen und die Richtung vorgeben, gerade wenn es dringlich wird. Besonders in Zeiten, in denen Themen komplex und teilweise auch widersprüchlich sind, ein Richtig und Falsch nicht immer leicht zu entscheiden ist, braucht es Führungskräfte, die die ganze Klaviatur der situativen Führung beherrschen. Das bedeutet nicht, einfach von oben durchzuregieren. Auch im Ton hat autoritär oder reaktionär keine Berechtigung mehr. Längst sollte klar sein, dass wir uns in einem Resonanzsystem befinden, in dem der Ton freundlich und respektvoll sein sollte, die Art und Weise der Kommunikation klar und verständlich.

Die Gefahr der Rückwärtsgewandtheit

Trotz der Wertschätzung für bewährte Führungskonzepte müssen wir als Personaler vor einer unkritischen Rückbesinnung warnen. Die Glorifizierung der Vergangenheit ist kein Allheilmittel für aktuelle Herausforderungen. Sie offenbart vielmehr ein Verhaltensmuster, das in schwierigen Zeiten oft zu beobachten ist: Der Wunsch nach Kontrolle und Sicherheit führt zu einem Rückgriff auf vermeintlich bewährte, oft autoritäre Strukturen.

Dieses Phänomen sehen wir aktuell in verschiedenen Bereichen. Ob es Unternehmen sind, die rigoros die Rückkehr ins Büro fordern oder Führungskräfte, die verstärkt auf Mikromanagement setzen. Auch der Ruf nach „mehr männlichen Führungsqualitäten“, wie kürzlich von Mark Zuckerberg geäußert, lässt auf eine reaktionäre Denkweise schließen. Wobei doch gerade die Techgiganten, ob Facebook, Apple oder Google, uns in den vergangenen Jahren in vielen Punkten als Inspirationsquelle und Vorbild galten. Jeder Arbeitgeber wollte so sein wie Google, jedes Produkt sollte ein kleines bisschen Apple sein. Angefangen beim lässigen Sneakerlook statt steifem Anzug oder Kostüm wurden Büroräume nach Open-Office-Vorbildern der Technologiekonzerne umgebaut, agiles Arbeiten und remote Work wurden eingeführt. Und dann spricht Mark Zuckerberg in einem Interview mit Joe Rogan im Januar 2025 von mehr „männlicher Energie“ in der Unternehmenskultur, die fehlt. Wobei wir hier einen starken zeitlichen Bezug zum Amtsantritt am 20. Januar von Donald Trump und dem offensichtlichen Mindshift der führenden Leader der Big-Tech in den USA annehmen müssen.

Diese Tendenzen sind für mich ein klarer Ausdruck einer Sehnsucht nach Stabilität in unsicheren Zeiten. Doch sie ignorieren die Fortschritte und Erkenntnisse der letzten Jahre im Bereich Mitarbeitendenführung und -motivation. Und was mich sorgenvoll stimmt: Sie unterwandern Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion, kurz DE&I (Diversity, Equity and Inclusion), als zukunftsorientierten Ansatz und stellen infrage, was unverhandelbar ist.

DE&I ist weit mehr als ein Trend, sie sorgt dafür, dass wir vielfältige Perspektiven erhalten und dadurch auch bessere Ergebnisse erzielen. Wesentlich ist Inklusion – sie ist ein unverzichtbarer Bestandteil moderner Führung und Unternehmenskultur. Das Managen und Führen der Vielfältigkeit, damit alle Mitarbeitenden unabhängig von ihren Unterschieden, wie Fähigkeiten, Herkunft oder sozialen Hintergründen, gleichberechtigt teilhaben können. In einem Arbeits- oder Innovationskontext heißt das, verschiedene Perspektiven und Talente gezielt einzubeziehen, um bessere Ergebnisse zu erreichen. Hier

Belastbare Beziehungen, authentische Zugewandtheit, wertschätzender Umgang und ein funktionierendes Resonanzsystem sind das zeitlose Fundament guter Führung.

das Rad zurückdrehen zu wollen, ist für mich das Reaktionärs-te, das es gibt. Mit Blick auf Purpose, Sinnstiftung oder „New Ways of Working“ betrachte ich Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion als entscheidende Gegenpole zu reaktionären und rückwärtsgewandten Führungsansätzen. Es geht hier um weit mehr als um ein Symbol für Offenheit und Fortschritt, es geht um einen entscheidenden Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg.

Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion sind unverhandelbar

Wir leben in einer vernetzten, globalen Gesellschaft. Eine Unternehmenskultur, die sich ausschließlich an den Werten und Sichtweisen einer dominanten Gruppe orientiert, wird weder den Anforderungen der Zukunft noch den Bedürfnissen einer diversen Belegschaft oder eines globalen Unternehmens gerecht. Vielfalt fördert Innovation, Kreativität und Empathie und sorgt

dafür, dass Unternehmen agil und wettbewerbsfähig bleiben. Eine pluralistische Gesellschaft basiert auf Werten wie Gleichberechtigung, Respekt und Inklusion. DE&I ist nicht „nice-to-have“, sondern ein unverzichtbares Element einer offenen und gerechteren Arbeitswelt. Vielfalt ist ein Fakt, ist die Realität unserer Gesellschaft und damit auch unserer Arbeitswelt. Inklusion zu gestalten, ist somit auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Organisationen, die dies erkennen und aktiv fördern, profitieren von einer stärkeren Mitarbeiterbindung, einer höheren Innovationskraft und einer verbesserten Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen.

Werte und Sichtweisen entwickeln sich weiter, und was gestern als selbstverständlich galt, ist heute anders. Eine moderne, zukunftsorientierte Unternehmensführung zeichnet sich für mich durch Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit aus. Und durch das erfolgreiche Führen von Verschiedenartigkeit.

Für mich ist eine wesentliche Weiterentwicklung dieses Gedankens das Thema Resonanzsystem und Belastbarkeit. Denn wir lernen und verbessern uns, in dem wir nicht nur Feedback geben, sondern auch Feedback erhalten. Reaktionär muss nicht autoritär bedeuten, aber geht oftmals eng zusammen. Früher war alles besser? Denken wir doch mal an die wertschätzende Feedbackkultur in beide Richtungen, bitte! Oder die klaren Wünsche, die sich eine Gen Z traut zu formulieren. Hätte es das früher gegeben? Nein. War das besser? Ich denke nicht. Wir bei Covestro setzen auf Radical Candor: Wir glauben an eine Unternehmenskultur, die Direktheit und Offenheit fördert – auch wenn es um unangenehme oder kritische Themen geht. Ein ehrliches Resonanzsystem ist essenziell, sollte aber stets mit Respekt und Freundlichkeit einhergehen. Eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe schafft Vertrauen, erleichtert das Hinterfragen von Widerständen und ermöglicht nachhaltige Verbesserungen.

In einem modernen Arbeitsumfeld ist Feedback keine Einbahnstraße. Mitarbeitende sollen nicht nur Rückmeldungen erhalten, sondern auch ihre eigene Stimme einbringen können. Dieser Dialog ist das Gegenteil eines reaktionären Führungsstils, bei dem Entscheidungen von oben getroffen werden und Kritik unerwünscht ist. Wenn Unternehmen sich in diese autoritäre Richtung zurückbewegen, verlieren sie nicht nur Innovationskraft, sondern auch Anpassungsfähigkeit. Und sie verlieren Mitarbeitende.

Was wir wirklich brauchen: Klarheit und Zuversicht

Pandemie, Inflation, geopolitische Instabilität, Rezession: dies alles führte bei einigen Mitarbeitenden zu einem Gefühl der Orientierungslosigkeit oder Verunsicherung. In turbulenten Zeiten sehnen sich Menschen nach Orientierung und Halt. Klar-



SOPHIE VON SALDERN ist Global Head of Human Resources bei Covestro.

Wir bei Covestro setzen auf radikale Offenheit – auch wenn es um unangenehme Themen geht.

heit geben, Zuversicht spenden und Richtung vermitteln: dies sind die Anforderungen an Führungskräfte. Sie stehen vor der Herausforderung, dies zu tun, ohne in alte, autoritäre Muster zu verfallen.

Mitarbeitende brauchen ein Verständnis für die übergeordneten Ziele und Strategien, einige benötigen mehr Leitplanken, andere weniger. Die Zeiten sind komplex, Entscheidungen müssen diese Vielschichtigkeit abbilden und vor allem erklären. Führungskräfte müssen hier Sicherheit geben, Richtlinien setzen und genauso auch den Resonanzkörper bieten, der sie selbst und ihre Teams besser macht. Der Fokus sollte dabei möglichst immer auf Dingen liegen, die wir selbst in der Hand haben. Genauso brauchen wir heutzutage die Möglichkeit, unser eigenes Arbeitsleben zu gestalten. Work-Life-Balance nimmt einen großen Teil in der Diskussion ein – und mit Blick auf die Jahre, die wir alle arbeiten müssen, ist das wesentlich. Dazu gehört auch Homeoffice für die Jobs, bei denen Homeoffice möglich ist.

Was wir also brauchen, ist ein Aufbauen auf Bewährtem, was sich über Jahre bereits gut entwickelt hat und die Freiheit, es weiterzuentwickeln und Neues auszuprobieren.

Um mit technologischen Entwicklungen mitzuhalten, müssen sich HR-Abteilungen selbst transformieren und die Unternehmenstransformation vorantreiben. Das passiert nicht auf der Grundlage alter Denk- und Handlungsweisen. Sondern mit Mut, Veränderungs- und vor allem Gestaltungswillen. Clarity und Hope. Angst bringt uns nicht weiter. Lassen wir uns also nicht von falschen Kausalitäten verführen, sondern mutig und zuversichtlich die Zukunft denken. Das ist nicht nur alternativlos, sondern auch zeitlos. Egal, wie herausfordernd die Gegenwart uns manchmal erscheinen mag. ■

III. HR Management

Recruiting im Ausland



Unternehmen scheuen bürokratische Hürden

Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland ist für die Sicherung des Fachkräftebedarfs von wachsender Bedeutung. In den vergangenen Jahren hat die Bundesregierung deshalb die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte erleichtert, beispielsweise mit dem 2020 eingeführten beschleunigten Fachkräfteverfahren nach § 81a Aufenthaltsgesetz und der 2023 verabschiedeten Neufassung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes. Dennoch rekrutieren aktuell nur sechs Prozent der Betriebe in Deutschland aktiv Fachkräfte im Ausland, wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt. Während 58 Prozent der Betriebe dies nicht tun, weil sie keine Fachkräfte benötigen, nutzen 36 Prozent diese Möglichkeit nicht, obwohl sie Fachkräfte benötigen. Warum verzichten so viele Betriebe da-

rauf, Fachkräfte im Ausland zu rekrutieren? Die Gründe hierfür sind laut IAB-Studie unterschiedlich: 55 Prozent dieser Betriebe tun sich nach eigenen Angaben schwer, die Qualifikation ausländischer Fachkräfte richtig einzuschätzen. 52 Prozent verzichteten wegen bürokratischer und rechtlicher Hürden auf die Auslandsrekrutierung. 46 Prozent verweisen auf Verständigungsschwierigkeiten, 29 Prozent auf eine ausreichend große Zahl inländischer Fachkräfte. Schlechte Erfahrungen mit ausländischen Fachkräften werden nur von 14 Prozent der Betriebe als Grund genannt. Ein möglicher Grund für die häufige Nennung bürokratischer und rechtlicher Hürden könnte sein, dass die jüngsten gesetzlichen Änderungen vielen Betrieben nicht bekannt sind. Um die Einschätzung der Qualifikationen von ausländischen Fachkräften zu erleichtern,

wird im neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen vereinfacht. So können ausländische Fachkräfte im Rahmen einer Anerkennungspartnerschaft ein Visum für Deutschland erhalten, um ihre Qualifikationen hier analysieren zu lassen. Das eingangs erwähnte beschleunigte Fachkräfteverfahren soll die Zeit zwischen der Zusage und dem ersten Arbeitstag wesentlich verkürzen. So soll die Dauer der Anerkennung der Qualifikation und Erteilung eines Visums auf unter vier Monate verringert werden. Allerdings gaben nur 17 Prozent der Betriebe an, dieses Verfahren zu kennen, wobei die Bekanntheitswerte bei größeren Betrieben höher sind. Datengrundlage ist eine unterjährige Kurzbefragung im Rahmen des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2024. www.iab.de

Make it in Germany

Make-it-in-germany.com ist das mehrsprachige Portal der Bundesregierung für Fachkräfte aus dem Ausland. Es informiert Einwanderungsinteressierte, wie sie ihren Weg nach Deutschland erfolgreich gestalten können – von den Vorbereitungen im Herkunftsland bis zur Ankunft und den ersten Schritten in Deutschland. Das Portal versteht sich auch als Partner für Unternehmen: Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Deutschland können sich über die Möglichkeiten der Gewinnung und Integration internationaler Fachkräfte informieren. In Praxisbeispielen berichten zudem Unternehmen über ihre Erfahrungen.

www.make-it-in-germany.de/unternehmen

17%

der Betriebe kennen das beschleunigte Fachkräfteverfahren.

Quelle: IAB

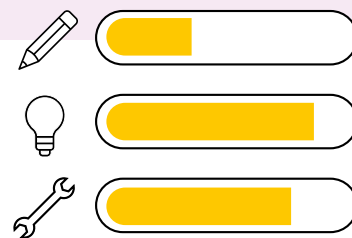
Wege durch den Visa-Dschungel

Blaue Karte EU, Chancenkarte, Arbeitsvisum für Fachkräfte, Arbeitsvisum für Berufserfahrene, Visum zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen, Visum zur Anerkennungspartnerschaft – dies sind nur einige der relevanten Visa-Arten für Arbeitskräfte aus dem Ausland. Welcher Visumstyp der richtige ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Berufserfahrung, dem Alter, dem Bruttojahresgehalt oder anderen Details des Arbeitsvertrags. Der Weg von der Entscheidung zur Einstellung eines Talents aus dem Ausland bis zum tatsächlichen Arbeitsantritt ist aufwendig und kompliziert. Oft

fehlen in HR-Abteilungen entsprechende Kapazitäten oder die notwendige Expertise. Spezialisierte Softwarelösungen können die Verwaltung und Abwicklung der Prozesse rund um die Auslandsrekrutierung erleichtern, beispielsweise durch die Automatisierung des Visa-Prozesses oder Relocation-Services.

Digitale Plattformen

Intalento	www.intalento.de
Jetzttpat	www.jetztpat.com
Localize	www.localize.com
Relokate	www.relokatehr.com



Qualifikationen besser einschätzen

Das Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) bündelt auf einer Plattform alle relevanten Informationen zu ausländischen Berufsqualifikationen und Berufsbildungssystemen. Unternehmen finden hier Informationen, um beispielsweise im Ausland erworbene Qualifikationen und Abschlüsse von Bewerberinnen und Bewerbern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besser einschätzen zu können.

www.bq-portal.de

„**Anabin**“ stellt Informationen zur Bewertung ausländischer Bildungsnachweise bereit und unterstützt Behörden, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine ausländische Qualifikation in das deutsche Bildungssystem einzustufen. Das Portal ist ein Angebot der Kultusministerkonferenz.

www.anabin.de

Auf „**Anerkennung in Deutschland**“ können Personen mit ausländischen Berufsabschlüssen klären, ob sie einen offiziellen „Anerkennungsbescheid“ brauchen, um in ihrem Beruf in Deutschland arbeiten zu können. Auch Unternehmen, die Fachkräfte mit ausländischen Qualifikationen beschäftigen möchten, finden hier praktische Informationen und Unterstützung. Das Portal ist ein Angebot des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).

www.anerkennung-in-deutschland.de

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



André Häusling und Thorsten Reitz: *Radical Self-Leadership*. Campus, 2025, 30,00 Euro.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Du willst sämtlichen Anforderungen gerecht werden. Im Business beispielsweise dem Vorstand, Kunden oder Mitarbeitenden, privat Erwartungen der Familie oder von den Kindern. Dann hast Du auch noch die eigenen Ansprüche an Dich selbst. Wir verlieren immer schneller den Überblick bei all den Themen, fühlen uns überfordert und frustriert. Das Buch liefert Antworten, um Klarheit und Selbstbestimmung zurückzugewinnen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Mein Co-Autor und ich haben beide in Beratungsprojekten und Trainings viele Fragen zur Selbstführung bekommen. Dann haben wir irgendwann gedacht: da können wir auch ein Buch daraus machen.

Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Da gibt es einige, zum Beispiel die Not-To-Do-Liste. Denn es geht nicht darum, immer noch mehr zu machen, sondern gezielt Dinge oder Themen wegzulassen.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zu dem Thema?

Zeitmanagement war gestern. Radical Self-Leadership bietet konkrete pragmatische Antworten, um selbst mehr Klarheit und Selbstbestimmung in einer komplexen Welt im Führungsalltag zu erleben.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Endlich wieder einen Plan im Sack.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Um wieder als Führungskraft Orientierung geben zu können, auch wenn Du selbst manchmal keine hast. Klarheit und Selbstbestimmung fühlt sich einfach besser an als selbst ständig getrieben zu sein.



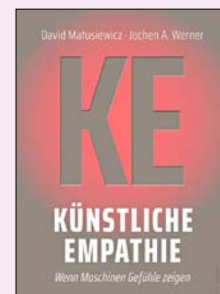
ANDRÉ HÄUSLING ist Gründer und Geschäftsführer der Organisationsberatung HR Pioneers.



Sarah Gerwing liefert mit ihrem Buch eine praxisorientierte Anleitung, das Diversity Management so auszurichten, dass es mess-

bar und nachhaltig auf die Unternehmensziele einzahlt. Es enthält 55 detaillierte Aufgabenbeschreibungen für Geschäftsführung, Diversity Management, Diversity-Kommunikation und Mitarbeitende sowie praktische Checklisten und Reflexionsfragen zur Selbsteinschätzung. Anekdoten aus dem Arbeitsalltag lockern die Lektüre auf. Das Buch eignet sich sowohl für Querlesende als auch für Personen, die es Schritt für Schritt von Anfang bis Ende durcharbeiten wollen.

Sarah Gerwing: *Das Diversity-Betriebssystem*. Haufe 2025, 29,99 Euro



Die Idee der „führenden“ Maschine klingt für viele befremdlich, doch sie ist längst real: Smartphone-Apps können Stress, Trauer

oder Ängste erkennen und entsprechend reagieren. Die Digitalisierungs- und Medizinerexperten Matusiewicz und Werner zeigen, wie weit „Künstliche Empathie“ bereits entwickelt ist und welche Chancen sich für die Arbeitswelt ergeben. Sie reflektieren aber auch ethische Fragen, wie: Wie viel Nähe zu einer Maschine wollen wir zulassen? Wie viel Empathie kann und darf von Technologie kommen? Und wie wird dies unsere Vorstellung von Menschlichkeit beeinflussen? David Matusiewicz, Jochen A. Werner: *Künstliche Empathie*. Murmann 2025, 25,00 Euro

Startup Corner



Julia Komkowski und Fabian Scheib, die Gründer von Kini, trafen sich bei einem Anbieter von Recruiting-Software.

Startup des Monats: Kini

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Kini – die Plattform, die Recruiting-Systeme wie ATS-Anbieter, Jobbörsen, Multiposter und Recruiting-Agenturen miteinander verbindet. Stellen Sie sich vor, all Ihre Recruiting-Systeme sprechen endlich dieselbe Sprache und arbeiten reibungslos zusammen. In einer Zeit, in der digitale Lösungen und KI das Recruiting verändern, sorgen wir dafür, dass Daten reibungslos fließen, Prozesse automatisiert werden und manuelle Arbeit der Vergangenheit angehört. Unser Fokus ist es, Datenflüsse zu optimieren, Entscheidungsprozesse zu verbessern und Recruiting-Technologien effektiver zu gestalten.

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

Mit mehr als 1.000 Recruiting-Kanälen und über 100 Bewerbermanagementsystemen ist es nahezu unmöglich, alle Systeme kosteneffizient zu verknüpfen. Gleichzeitig führt jede fehlende Verbindung zu mehr manueller Arbeit für das Recruiting, intransparenten Daten und einer schlechten Candidate Experience. Für Software-Anbieter bedeuten fehlende Integrationen unzufriedene Kunden und steigenden Wettbewerbsdruck. Die Entwicklungskosten für Schnittstellen betragen oft mehr als 25.000 Euro pro Monat. Hier setzt Kini an: Wir bieten ein flexibles, zentrales System, das den Aufwand für Integrationen um bis zu 90 Prozent reduziert. Das spart Zeit und Kosten und führt zu besseren Konversionsraten, einer reibungslosen Nutzererfahrung und wertvollen, bislang ungenutzten Daten.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir wollen der Standard für Integrationen werden, der den gesamten Markt vernetzt und den Zugang zu Daten revolutioniert. Unsere Vision ist ein Recruiting-Ökosystem, in dem sich Anbieter von Recruiting-Software, Jobbörsen oder Job-Multiposting nicht mehr mit komplexen Integrationen auseinandersetzen müssen. Durch unsere Plattform schaffen wir die Grundlage für eine Zukunft, in der Daten nahtlos zwischen allen relevanten Systemen fließen, KI personalisierte Prozesse ermöglicht und das Recruiting Entscheidungen auf Basis präziser, transparenter Informationen treffen kann.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z



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

Die Debatten um Diversity schlagen Wellen. Die einen fordern lautstark ein Ende vermeintlich „woker“ Ideologien, die anderen befürchten einen rassistischen Backlash in Reinkultur. Was es nun braucht, um sich beim Diversity Management nicht auf Nebenschauplätzen zu verlieren.

Diversity Management in Krisenzeiten

Von Eva Voss

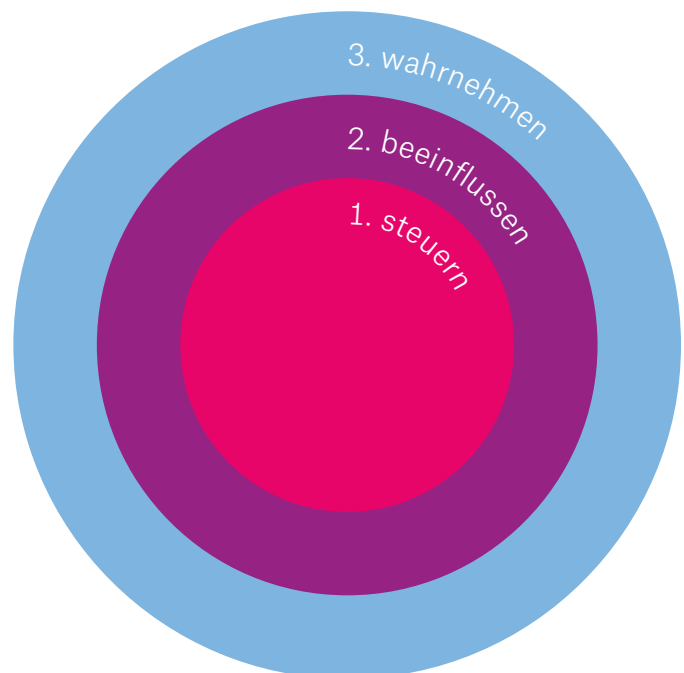
● Kinder lehrt man frühzeitig, dass „Der hat aber mehr“-Vergleiche oder „Die darf aber länger aufbleiben“-Verweise nicht zur eigenen Glückseligkeit führen. Sich ständig mit anderen zu messen, zu vergleichen und vermeintliche Bevorzugungen gegenüberzustellen, führt tendenziell eher zu Unzufriedenheit und Frust – egal, wie sehr man sich selbst vorher angestrengt und für eine Aufgabe etwa in der Schule eingesetzt und gelernt hat.

Engagement muss sich an den eigenen Möglichkeiten messen lassen

Der Bogen zum professionellen Diversity Management, also dem Umgang mit Vielfalt in der Arbeitswelt, ist dabei leicht gespannt. Denn auch dort gibt es immer Vergleiche, etwa im Form von Rankings, Listen und Siegeln. Die konnte man in den letzten Jahren zunehmend käuflich erwerben, um sich zu vergleichen, wie gut die Umsetzung der gesetzlichen Quote gelungen ist oder wie viele Fahnen zum CSD gehisst wurden.

Diese „Vergleicheritis“ ist aber alles andere als hilfreich. Nicht nur weil die Methoden dieser Rankings oftmals unsauber und die Kriterien fragwürdig sind. Die Platzierung der Unternehmen zeigt vor allem nicht, was die beste Version ihrer selbst sein könnte. Es fehlt nämlich der Vergleich mit den eigenen Möglichkeiten. Für die einen Unternehmen mag es nämlich ein ziemlicher Kraftakt gewesen sein, sich zu LGBT-Diversity klar zu positionieren und die CSD-Fahnen vor die – möglicherweise sehr konservativen – Werkstore zu hängen. Für andere ist das eher ein geringfügiger Erfolg, stattdessen mangelt es ihnen

Der Steuerungskreis



Der Steuerungskreis – nach Stephan Coveys „Circle of Concern“ – lässt sich auch im Diversity Management anwenden.

weiterhin an Transparenz bei Beförderungsentscheidungen, was die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen erklärt.

DEI in den USA unter Druck

Nun gibt es seit den Wahlen in den USA das Ganze auch in Negativ-Form: Wer schafft die Diversity-Programme zuerst mit welchen Begründungen ab und distanziert sich so von vermeintlich „woken“ Ideologien? Also Backlash in Reinkultur? Sicher hat das bei der ein oder anderen globalen Firma, die auch in Deutschland vertreten ist, dazu beigetragen, Diversity-Programme pauschal in Abrede zu stellen. Das ist aber ganz klar die Minderheit und keineswegs repräsentativ für den Umgang mit Vielfalt insgesamt in Deutschland.

Diversity Management als unternehmerische Notwendigkeit

Denn erstens ist hierzulande für die meisten Unternehmen schon jetzt der demografische Wandel real: Die Geburtenzahlen sind seit Jahren rückgängig, der Austritt der Babyboomer (also der ab 1950-Geborenen) absehbar und die Zuwanderung ausreichender Fachkräfte aus dem Ausland viel zu gering, um die personellen Lücken zu stopfen. Das heißt, die Unternehmen – ob sie bislang von Diversity gesprochen haben oder nicht – wissen sehr wohl, dass eine Abkehr von den Anstrengungen, vielfältige Talentgruppen anzusprechen, den eigenen Geschäftsbetrieb grundlegend gefährden dürfte. Dabei ist es im Grunde unerheblich, ob dies aus der innersten Überzeugung geschieht, Vielfalt als etwas Positives und Schätzenswertes wahrzunehmen, oder schlicht der Notwendigkeit geschuldet ist, Stellen besetzen zu müssen, um Handwerksaufträge annehmen zu können oder den Klinikbetrieb am Laufen zu halten.

Zweitens positionieren sich deutlich mehr Firmen für Vielfalt, Akzeptanz und Geschlossenheit als jemals zuvor. Initiativen wie #Zusammenland, DemokratieStärken und Demokratie-Wählen bündeln prominent ihre Stimmen für ein demokratisches und damit per Definition plurales Deutschland.

Auf dem eigenen Teller bleiben

Was ist also zu tun? Wie kann dieses „Auf-dem-eigenen-Teller“-Bleiben konkret aussehen, insbesondere bei denen, die Diversity Management im Stellentitel tragen, also täglich in HR professionell damit umgehen müssen? Ein Mittel, um sich nicht auf Nebenschauplätzen zu verlieren, ist die Orientierung am Steuerungskreis. Er basiert auf Stephan Coveys „Circle of Concern“ aus dem lesenswerten Buch „The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change.“ Dieses Modell ist hervorragend auf Diversity Management in Unternehmen anwendbar, denn es unterscheidet in eigenes Steuern, mittelbares und unmittelbares Beeinflussen und ledigliches Wahrnehmen.

Zwischen Wahrnehmen, Beeinflussen und Steuern

Im Alltag bedeutet das, dass sich gerade im medialen Diskurs eine Verschiebung zuungunsten von Vielfalt wahrnehmen lässt, reaktive und rassistische Kräfte aufwind erfahren und einige Unternehmen leider ihre Anstrengungen für ein respektvolles Miteinander

Wer ganz bei sich bleibt, stellt fest, dass der eigene Teller ziemlich groß ist. Es gibt noch genug zu tun.

zurückfahren. Einfluss darauf haben Diversity Manager in ihrer Rolle im Unternehmen nicht. Sehr wohl beeinflussen können sie aber (weiterhin), ob diversity-relevante Inhalte in die neue Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder der Umgang mit Vorurteilen in das allgemeine Curriculum für die Führungskräfteentwicklung im eigenen Haus Eingang finden.

Gezielt steuern können sie schließlich auch, welche Inhalte überhaupt gesetzt und Themen bespielt werden: Ob also Maßnahmen im Generationen-Management auf die Personal-Agenda gesetzt werden, Rassismus auf der nächsten Betriebsratsversammlung gegebenenfalls mit einem externen Speaker thematisiert oder in den Handreichungen für Beurteilungsrunden auf unbewusste Vorurteile eingegangen wird.

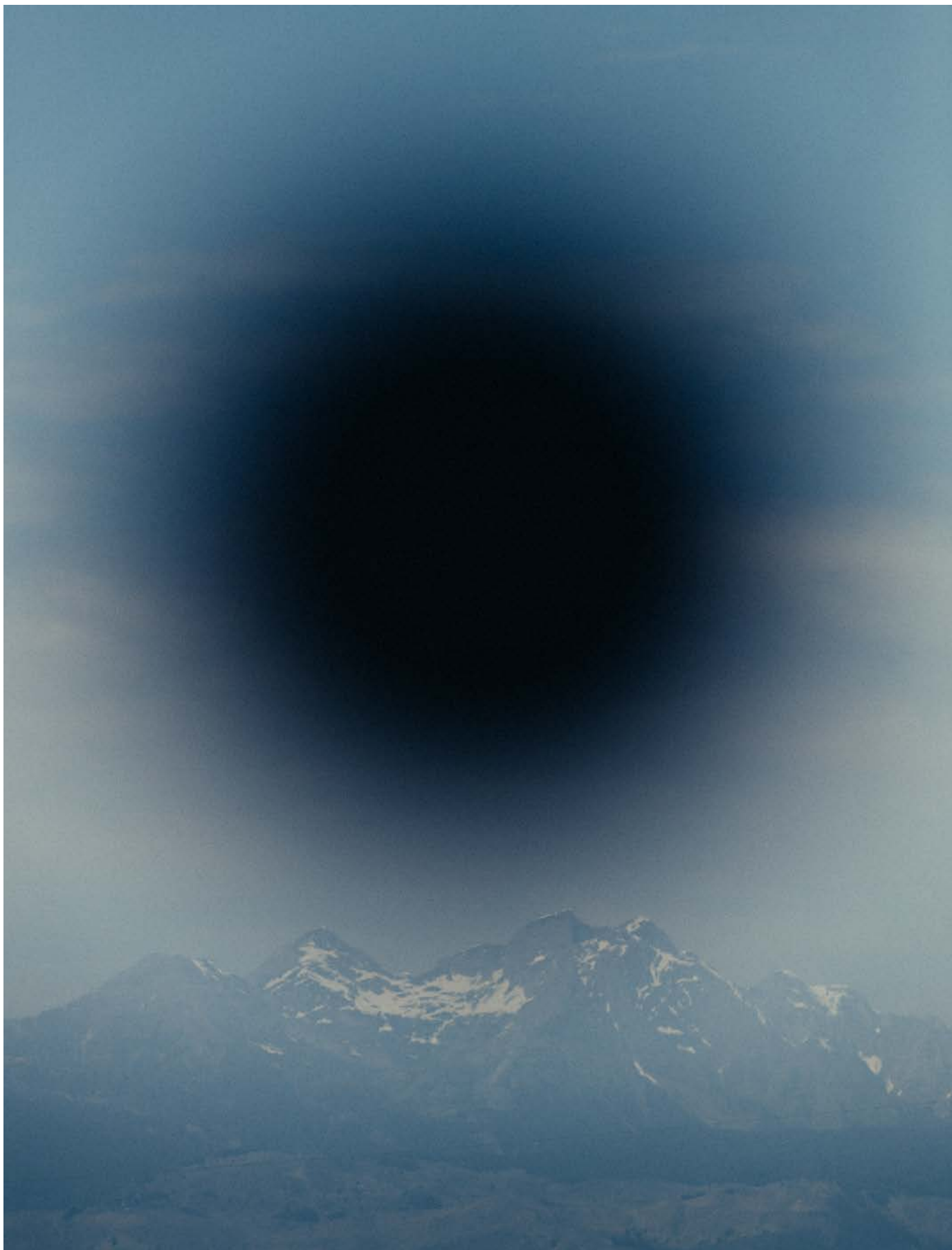
Die eigenen Herausforderungen im Fokus

Wenn aber doch über den eigenen Tellerrand hinausgeschaut und nach Vergleichen gesucht wird, dann lohnt sich ein Blick auf die Verbündeten, die Inclusion Allies, diejenigen also, die Fortschritt nicht über Ausgrenzung anderer erreichen wollen, sondern in Kooperation und fairen Wettbewerb um die besten Lösungen für alle. Davon etwa hat die Charta der Vielfalt, der größte Branchenverband in Deutschland zur Vielfalt im Arbeitsleben, nämlich mehr als 6.000. So viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren zur Charta bekannt und ihren sechs übergeordneten Zielen verpflichtet. Dazu zählt unter anderem, die eigenen Personalprozesse kritisch zu überprüfen, bisherige Ausschlussmechanismen zu identifizieren und Hürden abzubauen.

Wer also ganz bei sich bleibt und die Herausforderungen des eigenen Unternehmens klar im Fokus behält, wird feststellen, dass der eigene Teller ziemlich groß ist und selbst erst mal befüllt werden muss. Es gibt schließlich noch genug zu tun. ■■■



EVA VOSS ist Head of Diversity, Inclusion and People Care Germany & Austria bei BNP Paribas.



Blinde Flecken bei der Transformation

Die Mitarbeitenden wollen nicht mitziehen bei der digitalen Transformation? Dann müssen wir die Führungskräfte schulen. Diesem und weiteren Trugschlüssen unterliegen viele Führungskräfte und HR-Profis, die die Auswirkungen innerpsychischer Prozesse bei den Mitarbeitenden übersehen.

Von Margret Borchert

● In Zeiten der digitalen Transformation ist der Arbeitsalltag in Unternehmen zunehmend durch die Nutzung zahlreicher Apps und Software-Tools, den Einsatz mobiler Endgeräte sowie durch Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle geprägt. Die immer stärker computergestützte und mobile Arbeit verändert nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften, sondern auch die Interaktion mit der Kundschaft und anderen Stakeholdern. Trotz des digitalen Fortschritts gibt es in vielen Unternehmen noch ungenutzte Gestaltungspotenziale in erheblichem Ausmaß.

Ein zentrales Problem besteht darin, dass Arbeits- und Personalprozesse oft nicht konsequent softwarebasiert gesteuert werden. Statt integrierter Systeme werden spezialisierte Softwarelösungen genutzt, sogenannte „Insellösungen“. Üblicherweise sind die einzelnen Software-Tools verschiedener Spezialanbieter nicht kompatibel, was erhebliche Effektivitäts- und Effizienzverluste mit sich bringt. Hinzu kommt, dass die verfügbaren Software-Tools kaum fundierte, evidenzbasierte Entscheidungen ermöglichen.

Dies bedeutet im Kern, dass relevante Zusammenhänge zwischen der Arbeitsgestaltung, den Arbeitsergebnissen, den Interessen der Beschäftigten und den zu ergreifenden Personalmaßnahmen wenig systematisch und nicht tiefgehend analysiert werden. Die zu treffenden Entscheidungen müssen folglich ohne solche fundierten Informationen bewältigt werden. Ein besonders großes Defizit besteht in der Vernachlässigung der innerpsychischen Prozesse der Beschäftigten.

Dies ist für den Erfolg von Personal- und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen in der digitalen Transformation jedoch gravierend, weil sie direkte Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, den Unternehmenserfolg sowie auf die Fluktuation und Fehlzeiten von

Beschäftigten haben. Die zwangsläufige Folge sind suboptimale Entscheidungen zur Arbeitsgestaltung und Personalarbeit. Die folgenden vier Beispiele verdeutlichen das Problem.

Beispiel 1: Undifferenzierte Handhabung der Ursachen von Widerständen

Bei sich abzeichnenden Widerständen von Beschäftigten gegen digitale Transformationsvorhaben wird häufig intuitiv von einem Bedarf an Führungstrainings ausgegangen. Diese sollen Führungskräfte darin unterstützen, die großen Herausforderungen von Digitalisierungsprojekten im Umgang mit ihren Beschäftigten besser bewältigen zu können. So plausibel solche Maßnahmen zunächst erscheinen, so sehr ist von Bedeutung, dass den tatsächlichen Ursachen der Entstehung und Aufrechterhaltung von Widerständen der Beschäftigten gegen digitale Transformationsvorhaben nicht immer hinreichend begegnet wird. So bleibt oft unbeachtet, dass Digitalisierungsvorhaben bei Beschäftigten zur Erosion ihrer sozialen Arbeitsbeziehungen bis hin zum Verlust ihrer etablierten persönlichen Identität beitragen.

Ökonomische Ziele sind nicht erreichbar, wenn die innerpsychisch ablaufenden Prozesse von Beschäftigten unzureichend beachtet werden.

Eine aktuelle Studie zeigt die vielfältigen Ursachen von Widerständen gegen Digitalisierungsvorhaben eindrucksvoll auf (Cieslak/Valor 2025). Demnach werden Widerstände gegen Digitalisierungsvorhaben durch eine aufkommende Unzufriedenheit und die Aktivierung von tiefgreifenden Ängsten ausgelöst. Dies geschieht zum Beispiel über unattraktive neue Aufgaben, eine stärkere digitale Arbeitskontrolle, eine damit einhergehende deutliche Begrenzung der Arbeitsautonomie sowie Stellenstreichungen. Widerstände gegen Digitalisierungsvorhaben entstehen auch dann, wenn Beschäftigte selbst erkennen, dass sie beim Erwerb der erforderlichen Digitalisierungskompetenzen an kognitive und motivationale Grenzen stoßen.

Wird den ablaufenden innerpsychischen Prozessen im Vorfeld der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben nicht hinreichend Rechnung getragen, drohen diese an einer undifferenzierten Handhabung von Widerständen zu scheitern. Dann können sich auch die in Führungstrainings getätigten Investitionen zur möglichst erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben

nicht amortisieren. Empfehlenswert ist daher, zunächst die wahren Ursachen, Begleiterscheinungen und Effekte von Veränderungswiderständen mithilfe fundierter Analysen aufzudecken. Je konsequenter und spezifischer innerpsychische Prozesse dabei Beachtung finden, desto gezielter kann den zu erwartenden Problemen mit adäquaten Maßnahmen begegnet werden.

Beispiel 2: Nichtbeachtung von Veränderungsmüdigkeit und Selbstführung

Ein weiteres Beispiel für die Vernachlässigung innerpsychischer Prozesse in der digitalen Transformation besteht darin, dass den Auswirkungen von Veränderungsmüdigkeit und Selbstführung keine Beachtung geschenkt wird. Veränderungsmüdigkeit erfasst das Phänomen, dass die digitale Transformation aufgrund ihrer häufig zeit- und energieraubenden Arbeitsprozesse enorme psychische Kosten verursacht und daher als „zu viel“ betrachtet wird. In solchen Fällen dominiert eher der Wunsch nach einer Konsolidierungsphase, bevor weitere Digitalisierungsschritte unternommen werden. Unter Selbstführung wird der Einsatz spezifischer Techniken zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung verstanden, zum Beispiel das Setzen eigener Ziele, die Lenkung des Arbeitserlebens auf spezifische Belohnungsaspekte und das bewusste Umlenken dysfunktionaler Gedanken in positive Gedanken.

In einer aktuellen empirischen Studie konnten interessante Wirkungsmechanismen zur Veränderungsmüdigkeit und Selbstführung nachgewiesen werden (Linnenborn/Borchert 2025). Demnach wirkt sich die Veränderungsmüdigkeit negativ auf die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz-, Autonomie- und Zugehörigkeitserleben aus. Das führt dazu, dass freiwillige Zusatzleistungen und Unterstützungsbereitschaft (Extrarollenverhalten) sinken. Im Kontext dieser Effekte fungiert Selbstführung als Mechanismus, der die negativen Effekte der Veränderungsmüdigkeit über die psychologische Bedürfnisbefriedigung auf das Extrarollenverhalten erkennbar abschwächt. Darüber hinaus wirkt sich die Selbstführung positiv auf die psychologische Bedürfnisbefriedigung und das Extrarollenverhalten aus.

Die Befunde der genannten Studie liefern fundierte Hinweise dafür, dass die Selbstführung noch stärker bei der Personalauswahl und bei der Personalentwicklung beachtet werden sollte. Beschäftigte mit einer höheren Selbstführungskompetenz zeigen in der digitalen Transformation nicht nur ein höheres Extrarollenverhalten. Sie sind auch besser in der Lage, ihre psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen und die negativen Effekte von mitunter unvermeidbarer Veränderungsmüdigkeit zu reduzieren. Werden diese Erkenntnisse außer Acht gelassen, bleiben relevante Potenziale zum Nachteil von Unternehmen und Beschäftigten ungenutzt.

Beispiel 3: Vernachlässigung des Aufbaus von Vertrauen in das Management

Die digitale Transformation wirft die Frage auf, ob Beschäftigte diesbezüglich Vertrauen in das Management aufbauen und welche Bedeutung diesem Phänomen zukommt. Das Vertrauen in das Management gilt als zentrale Schlüsselkomponente, da es maßgeblich beeinflusst, wie Beschäftigte auf den Verlauf des Transformationsprozesses reagieren.

mationsprozesses reagieren. Eine empirische Studie (Lau/Höyng 2023) zeigt hierzu einen interessanten Wirkungsmechanismus: Eine starke Digitalisierungsvision ist dadurch charakterisiert, dass sie eine klare Orientierung im Wandel bietet. Sie strukturiert die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen und lenkt das Arbeitsverhalten der Beschäftigten gezielt in die gewünschte Richtung. Zudem fördert sie eine kollektive Identität, indem sie gemeinsame Werte enthält, denen eine Verbindlichkeit zukommt. Aufgrund dieser Merkmale stärkt eine starke Digitalisierungsvision die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Dies gelingt insbesondere dann, wenn sie relevante und überzeugende Informationen zur digitalen Transformation enthält und Transparenz schafft. Eine starke Digitalisierungsvision stärkt jedoch nicht nur das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit mit den Führungskräften. Darüber wird sogar verhindert, dass Beschäftigte den Wandel als chaotisch oder willkürlich wahrnehmen. Folglich entsteht gar nicht erst der Eindruck einer ungerechten Organisationspolitik.

Der innerpsychische Prozess des Zustandekommens von Vertrauen gegenüber dem Management hinsichtlich der Digitalisierung beginnt also mit einer starken Digitalisierungsvision. Daraus

ergeben sich verbesserte Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, welche dazu beitragen, dass die Organisationspolitik nicht als unfair empfunden wird und sich der Vertrauensaufbau schließlich vollzieht. Für die Unternehmenspraxis bedeuten diese Befunde: Der Aufbau von Vertrauen in das Management kann gezielt gefördert werden – und zwar durch eine starke Digitalisierungsvision. Diese ist so zu gestalten, dass sie als Orientierungsgrundlage für interne Stakeholder dient und stabile Beziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten ermöglicht. Dann lässt sich vermeiden, dass die Organisationspolitik negativ wahrgenommen wird. Werden diese Wirkungszusammenhänge allerdings nicht berücksichtigt, droht ein Vertrauensverlust mit der Folge, dass der Digitalisierungsprozess erheblich erschwert wird.

Beispiel 4: Pauschale Förderung von inklusiver Personalführung

Die inklusive Personalführung kann als Führungsverhalten beschrieben werden, das zwei spezifische Bedürfnisse von Beschäftigten adressiert. Einerseits geht es darum, das Zugehörigkeitsgefühl von Beschäftigten zu ihrer Arbeitsgruppe zu stärken.



04. – 05. Juni 2025
live im Zenith München



#1 Event für Recruiting & Employer Branding



[←](#) JETZT TICKET BUCHEN!

Gruppenticket-Deal:
Ab 2 Tickets nur 49 € pro Person!

Weitere Informationen unter: www.TALENTpro.de

WE ♥ OUR PARTNER

PERSONAL
intern

AuA Arbeit und
Arbeitsrecht

HRm.de

PERSO
BLOGGER.DE
DAS HR PRAXISPORTAL

personal
magazin

Das Fachportal für Recruiting
Rekrutierungserfolg.de
powered by upo - Bausteine für Rekrutierungserfolg

Darüber hinaus umfasst die inklusive Personalführung auch, die Beschäftigten in ihrer individuellen Einzigartigkeit zu sehen und entsprechend mit ihnen umzugehen. Plausibel ist die Annahme, dass dieser Führungsstil von den Beschäftigten als positiv empfunden wird und insbesondere die emotionale Bindung (affektives Commitment) an ihr Unternehmen fördert. Diesem Effekt kommt insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels eine hohe Bedeutung zu.

Trotz der in den vergangenen Jahren gestiegenen Aufmerksamkeit gegenüber der inklusiven Personalführung sind die Wirkungsmechanismen dieses Führungsstils im Kontext der digitalen Transformation noch weitgehend unbekannt. Eine aktuelle empirische Studie deckt interessante Aspekte zu den innerpsychischen Prozessen von erlebter inklusiver Personalführung auf (Kelm/Borchert 2025). Demnach sind positive indirekte Effekte der inklusiven Personalführung über ein gesteigertes Zugehörigkeitsgefühl auf das affektive Commitment nachgewiesen worden. Zugleich zeigen sich negative indirekte Effekte der inklusiven Personalführung über die wahrgenommene Einzigartigkeit auf das affektive Commitment. Insofern ergibt sich ein durchaus widersprüchliches Bild: Einerseits fördert die inklusive Personalführung das affektive Commitment darüber, dass sich die Beschäftigten zu ihrer Arbeitsgruppe zugehörig fühlen. Andererseits reduziert die inklusive Personalführung das affektive Commitment dadurch, dass die Beschäftigten erleben, als einzigartig wahrgenommen und behandelt zu werden. Ein stärkeres Empfinden von Einzigartigkeit trägt folglich eher dazu bei, sich weniger emotional an ein Unternehmen zu binden. Insofern kann eine pauschale Förderung der inklusiven Personalführung zur Steigerung des affektiven Commitments als zweischneidiges Schwert betrachtet werden.

Die Befunde legen nahe, auf die beiden Teileffekte zu achten und Führungskräften in Führungstrainings ein Bewusstsein für diese beiden Teileffekte zu vermitteln. Angesichts der bei den Beschäftigten ablaufenden innerpsychischen Prozesse stellt die Förderung von Einzigartigkeit offenkundig eine besondere Herausforderung für Führungskräfte dar. Als entscheidend dürfte es sich im Rahmen der inklusiven Personalführung in Transformationsprozessen erweisen, die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen tatsächlich zu fördern. Dies kann gelingen, wenn Führungskräfte die Stärkung der empfundenen Einzigartigkeit mit der Stärkung der wahrgenommenen Zugehörigkeit koppeln. Konkret können Führungskräfte so vorgehen, dass sie den Beschäftigten die besondere Bedeutung ihrer individuellen Einzigartigkeit im spezifischen Teamkontext vermitteln.

Einordnung in das psycho-ökonomische Konzept des People Managements

Die dargestellten Beispiele zeigen, dass innerpsychischen Prozessen bei der digitalen Transformation eine erhebliche Bedeutung zukommt. Deren Berücksichtigung bewirkt, dass ergebnisrelevanten Aspekten der persönlichen Identität, der Befriedigung von psychologischen Bedürfnissen sowie der Beziehungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften ausdrücklich Rechnung getragen wird. Alle genannten Beispiele sind in die neue psycho-ökonomische Konzeption von People Management einzuordnen (Borchert 2024).

Im Mittelpunkt dieser Konzeption steht, dass Beschäftigte innerpsychische Prozesse durchlaufen, die sich auf ihre Leistungsfähigkeit, auf ihre Arbeitsergebnisse, die Erfüllung ihrer psychologischen Grundbedürfnisse und ihr persönliches Wohlbefinden auswirken. Aus unternehmerischer Sicht ergibt sich, dass ökonomische Ziele nicht erreichbar sind, wenn die innerpsychisch ablaufenden Prozesse von Beschäftigten im Kontext der digitalen Transformation unzureichend beachtet werden. Die psycho-ökonomische Perspektive begreift psychologische und ökonomische Aspekte als ein dynamisches Gefüge. Die Berücksichtigung von innerpsychischen Prozessen führt zu Veränderungen im betrieblichen HR-System, das zugleich davon beeinflusst wird. Dadurch eröffnet die systemische Sichtweise eine erhebliche Erweiterung bisheriger personalwirtschaftlicher Konzepte. Erst die vielfältigen Erkenntnisse der arbeits- und personalpsychologischen Forschung haben dies möglich gemacht. Das von Erich Gutenberg als einer der Wegbereiter einer wissenschaftlich fundierten Personalwirtschaftslehre noch ausgeklammerte „psycho-physische“ Subjekt Mensch wird mit People Management nun zum integrierten Bestandteil personalwirtschaftlicher Analysen und möglichst treffsicherer Gestaltungsmaßnahmen.

Eine große Herausforderung für die Unternehmenspraxis besteht darin, die vorhandenen Hinweise zur möglichen Umsetzung von People Management in konkrete Maßnahmen münden zu lassen. Die Softwareindustrie ist gefordert, bei der Entwicklung integrierter Software-Tools zur Arbeitsgestaltung und Personalarbeit stärker als bislang der Bedeutung von innerpsychischen Prozessen Rechnung zu tragen, um evidenzbasierte Entscheidungen zu fördern. ■■■

Literatur

- Borchert, M. (2024):** People Management. Eine psycho-ökonomische Perspektive: Theorien, Modelle, Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025):** Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation, in: Cogent Business & Management, 12(1), 2442550.
- Kelm, S. & Borchert, M. (2025):** Inclusion as a Double-Edged Sword? Balancing Social and Personal Identity in Shaping Employees' Affective Commitment (im Begutachtungsprozess).
- Lau, A., & Höyng, M. (2023).** Digitalization? A matter of trust: a double-mediation model investigating employee trust in management regarding digitalization. Review of Managerial Science, 17(6), 2165-2183.
- Linnenborn, V., & Borchert, M. (2025):** Lead Yourself through Change: How Self-Leadership Buffers the Impact of Change Fatigue on Employee Outcomes, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 00218863241297704.



PROF. DR. MARGRET BORCHERT ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Duisburg-Essen und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Guide Com AG.



COPETRI
CONVENTION



ACHTUNG!

TICKETSTUFE
ENDET AM 30. APRIL



COPETRI CONVENTION 2025

DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

4.500+ TEILNEHMENDE

220+ SPEAKER:INNEN

200+ PROGRAMMPUNKTE

90+ AUSSTELLER & PARTNER

3.-4. JUNI | HALLE 45 IN MAINZ

PEOPLE | TRANSFORMATION | INNOVATION

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

 **COPETRI
CONVENTION**

Neueinstellungen, Vertragsänderungen oder andere HR-Prozesse: Mit dem Einsatz einer elektronischen Signatur werden Prozesse einfacher. Mehr Möglichkeiten gibt es durch das Bürokratieentlastungsgesetz.

Weniger Bürokratie, mehr digitale Unterschriften

Von Meike Jenrich

● Das 4. Bürokratieentlastungsgesetz hat den Weg frei gemacht für mehr digitale HR-Prozesse und weniger Papier. In vielen Bereichen gilt seit Beginn des Jahres statt der strengen Schriftform die Textform nach § 126b BGB. Nun kann der im Nachweisgesetz vorgeschriebene Nachweis der wesentlichen Arbeitsbedingungen zumindest in den meisten Branchen in Textform erfolgen und Beschäftigten somit elektronisch übermittelt werden. Die gesetzlichen Vorschriften sehen dafür vor, dass das Dokument für Arbeitnehmende zugänglich, speicherbar und ausdrückbar sein muss. Zudem muss der Arbeitgeber mit der Übermittlung der Niederschrift hier einen Empfangsnachweis anfordern.

Auch bei Anträgen auf Elternzeit und Teilzeit in Elternzeit, Leiharbeitsverträgen zwischen Ver- und Entleiher oder der Beantragung von Pflegezeit reicht nun die Textform aus. Eine weitere Neuerung ist es, dass Arbeitszeugnisse nun in elektronischer Form erstellt werden dürfen.

Doch es bleiben Ausnahmen: Falls der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin es verlangt, muss der Arbeitgeber das Zeugnis doch in Schriftform aushändigen. Dies gilt ebenso für den Nachweis der Arbeitsbedingungen, auch hier muss der Arbeitgeber dem nachkommen, wenn Mitarbeitende auf einen schriftlichen Nachweis nicht verzichten wollen.

Die Neuerungen bieten dennoch deutlich mehr Möglichkeiten für den Einsatz von elektronischen Signaturen. Denn die Textform benötigt keine eigenhändige Unterschrift, eine E-Signatur reicht aus. Das vereinfacht vieles, doch muss die papierlose HR-Arbeit auch den rechtlichen Vorgaben entsprechen.

Einfach, fortgeschritten oder qualifiziert? Grundsätzlich gibt es drei Arten von E-Signaturen, die sich jeweils in ihrem Sicherheitsniveau unterscheiden. Nicht jede E-Signatur ist auf jedem Dokument rechtswirksam. Während dort, wo das Gesetz die Schriftform fordert, eine qualifizierte

elektronische Signatur die richtige Wahl ist – solange die elektronische Form nicht explizit ausgeschlossen ist – gelten bei der Textform deutlich geringere Anforderungen. Hier reicht meist eine einfache oder fortgeschrittene elektronische Signatur, um ein digitales Dokument nachprüfbar und rechtssicher zu machen.

Der Teufel liegt allerdings im Detail, vor der Anwendung sollten Unternehmen folglich prüfen, ob das Verwenden einer elektronischen Signatur rechtssicher ist. Dafür muss diese den gesetzlichen Formvorschriften genügen, da ansonsten wirksamkeits- und beweisrechtliche Risiken bestehen. Anlass für einen Überblick darüber, welche Arten von E-Signaturen es gibt und für welchen Einsatz sie geeignet sind.

Was ist eine E-Signatur?

Die E-Signatur ist nichts anderes als eine elektronische Unterschrift. Innerhalb der Europäischen Union wird die Verwendung der elektronischen Signaturen durch die eIDAS-Verordnung (Verordnung (EU) Nr. 910/2014) geregelt. eIDAS steht für „Electronic Identification and Trust Services“ und ist ein Rechtsrahmen, der die Interoperabilität für elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste in der gesamten EU festlegt.

Elektronische Signaturen werden in drei Kategorien eingeteilt, die sich in ihrem Sicherheitsniveau unterscheiden:

1. Einfache elektronische Signatur (EES):

Die geringste Sicherheitsstufe stellt die EES dar, da sie keinerlei Beweiskraft hat. Eine EES kann zum Beispiel die Signatur in einer E-Mail oder eine eingescannte Unterschrift sein. Die EES ist weder fälschungssicher, noch lässt sie Rückschlüsse auf die Identität des oder der Unterzeichnenden zu. Sie kann daher nur für Dokumente verwendet werden, für die keine Schriftform vorgesehen ist und für die die elektronische Signatur nicht explizit ausgeschlossen ist.

2. Fortgeschrittene elektronische Signatur (FES)

Die fortgeschrittene elektronische Signatur (FES) bietet im Vergleich zur EES ein höheres Sicherheitsniveau: Sie ermöglicht durch ein qualifiziertes Zertifikat eine Zuordnung der Signatur zu dem oder der Unterzeichnenden und schützt das Dokument vor Manipulation. Aber auch für die FES gilt: Sie kann verwendet werden, wenn für ein Dokument keine Schriftform vorgesehen ist und die E-Signatur durch den Gesetzgeber nicht ausgeschlossen wurde.

3. Qualifizierte elektronische Signatur (QES)

Eine qualifizierte elektronische Signatur (QES) bietet die höchste Sicherheitsstufe der E-Signaturen. Die QES wird ebenso wie die FES durch ein qualifiziertes Zertifikat eines Vertrauensdienstanbieters erstellt, das den Inhalt des Dokuments vor Manipulation schützt. Anders als bei der FES ist bei der QES zusätzlich eine Zweifaktor-Authentifizierung nötig, wodurch die Identität des oder der Unterzeichnenden eindeutig bestätigt wird. Aus diesem Grund ist die QES mit einer handschriftlichen Unterschrift gleichgesetzt. Sieht der Gesetzgeber für ein Dokument die Schriftform vor und hat eine elektronische Signatur nicht ausgeschlossen, kann anstelle der händischen Unterschrift auch die QES verwendet werden.

Beispiele für HR-Abteilungen

An Beispielen aus dem HR-Alltag wird die Verwendung der unterschiedlichen E-Signaturen deutlich. Bei unbefristeten Arbeitsverträgen genügen aufgrund ihrer Formfreiheit die EES oder die FES. Für befristete Arbeitsverträge sieht der Gesetzgeber die Schriftform vor. Deshalb benötigen diese zwingend eine qualifizierte

E-Signatur oder eine händische Unterschrift. Ausnahme: Für die Befristung des Arbeitsverhältnisses mit Erreichen der Regelaltersgrenze genügt die Textform. Bei Kündigungen gibt es eine Besonderheit: Hier gilt die Schriftform und der Gesetzgeber schließt die elektronische Form explizit aus. Das bedeutet, dass Kündigungen weiter immer händisch unterzeichnet werden müssen.

Vorteile digitaler Prozesse

Für HR-Verantwortliche bietet die Verwendung der E-Signatur viele Vorteile: E-Signaturen ermöglichen eine schnellere Bearbeitung von Dokumenten. So können Bewerbungsunterlagen, (Arbeits-) Verträge und andere Dokumente schnell und unkompliziert unterzeichnet werden. Zum Beispiel lassen sich so der Einstellungs- und der Onboarding-Prozess beschleunigen. Durch die Verwendung von E-Signaturen können HR-Abteilungen den Bedarf an Papier, Druckern, Tintenpatronen und Lagerplätzen für Akten reduzieren. Das spart Kosten und trägt zur Umweltfreundlichkeit bei. E-Signaturen eliminieren grundsätzlich lästige manuelle Prozesse wie das Drucken, Unterschreiben, Scannen und Archivieren von Dokumenten. Das steigert die Effizienz und verringert das Risiko von Fehlern oder Verlusten.

Wie erstelle ich eine qualifizierte E-Signatur?

Es gibt zwei Möglichkeiten, eine qualifizierte elektronische Signatur zu erstellen: entweder als Signaturkarte oder als Fernsignatur. Bei beiden Möglichkeiten wird ein qualifiziertes Zertifikat eines Vertrauensdienstanbieters (Trust Service Provider) benötigt. Eine Liste aller elektronischen Vertrauensdienste ist auf der Webseite der Bundesnetzagentur abrufbar.

Für die Erstellung einer QES mit einer Signaturkarte wird eine Signaturkarte mit PIN, eine spezielle Software sowie ein Kartenlesegerät eines Vertrauensdienstanbieters benötigt. Die einzelnen Schritte zur Erstellung einer QES können von Anbieter zu Anbieter leicht variieren, grundsätzlich erfolgt die Erstellung jedoch ähnlich: Man wählt einen Vertrauensdienstanbieter aus, registriert sich dort und muss einmalig seine Identität verifizieren, was zum Beispiel durch ein

Video-Ident-Verfahren oder den Online-Ausweis erfolgt. Der Vertrauensdienstanbieter sendet anschließend Signaturkarte und Kartenlesegerät per Post zu. Auf der Signaturkarte ist das persönliche Zertifikat gespeichert, das die Identität bestätigt. Um ein Dokument zu signieren, ruft man die Software auf, öffnet das Dokument, das man unterzeichnen möchte, steckt die Signaturkarte in das Kartenlesegerät und gibt die PIN ein.

Auch bei der Fernsignatur muss man sich zuvor bei einem Vertrauensdienstanbieter registrieren und seine Identität nachweisen. Anders als bei der Signaturkarte sind hier jedoch weder Karte noch Kartenlesegerät für die Signatur notwendig. Die QES wird direkt in der sicheren Software-Umgebung des Vertrauensdienstanbieters generiert. Hierzu genügen eine Internetverbindung und ein PC bzw. ein Smartphone oder Tablet. Als zweiten Faktor zur Authentifizierung nutzen die meisten Vertrauensdienstanbieter ein SMS-TAN-Verfahren oder Apps.

Wie erkenne ich eine qualifizierte E-Signatur?

Die qualifizierte und die fortgeschrittene elektronische Signatur (QES und FES) sind anhand des qualifizierten Zertifikats des Vertrauensdienstanbieters erkennbar. Das Zertifikat enthält wichtige Informationen, die in einem PDF-Reader abgerufen werden können. Dazu zählen:

- Angaben zum Unterzeichner oder zur Unterzeichnerin,
- Zeitpunkt der Unterzeichnung,
- Integrität des Dokuments (Unversehrtheit),
- Angaben zur Art der Signatur (FES oder QES) und
- zur Langzeitvalidierung (nicht bei allen Vertrauensdienstanbietern).

Da eine QES immer auf eine Person ausgestellt ist, wird im Zertifikat der Name des oder der Unterzeichnenden angezeigt. Bei der FES wird nicht der Name, sondern lediglich die E-Mail-Adresse des Unterzeichners oder nur der Vertrauensdienstanbieter angezeigt. Zudem wird im Zertifikat angegeben, ob es sich um eine FES oder eine QES handelt. Durch die Überprüfung des Zertifikats kann sichergestellt werden, dass die elektronische Signatur vertrauenswürdig ist und das Dokument nicht nachträglich verändert wurde. ■■■

Nur digital reicht nicht

Von Basti Koch

Nicht erst seit der Corona-Pandemie ist klar, dass E-Learning mehr ist als die günstigere Variante von Präsenzseminaren. Doch allein die Bereitstellung im Learning-Management-System reicht nicht aus, um Mitarbeitende zum digitalen Lernen zu bringen. Es braucht auch eine passende Lernkultur.

● Dann also raus mit dem Rotstift. Weiterbildung steht auf der Streichliste der Geschäftsführungen. Präsenzseminare mitsamt der Reisekosten sind zu teuer – aber zum Glück gibt es ja noch die digitale Lernplattform.

So denkt auch Musterfrau Schmitt-Zahm, HR-Leiterin in einem mittelständischen Unternehmen. Sie hat – so ihre Ansicht – vorausschauend gehandelt, als sie vor einem dreiviertel Jahr eine digitale Lernplattform angeschafft hat. Auf die damalige Ankündigung im Intranet kam zwar wenig Reaktion. Aber jetzt, wo die Präsenztrainings wegfallen, wird das Team sicher automatisch auf das digitale Angebot wechseln. Sicherheitshalber schreibt sie noch eine Erinnerung ins Intranet. Doch als sie Wochen später die Nutzungszahlen prüft: Ernüchterung. Kaum jemand hat sich eingeloggt. Die Plattform steht – aber genutzt wird sie nicht.

Mit dieser Herausforderung ist Schmitt-Zahm nicht allein. HR- und People-Verantwortliche erleben derzeit einerseits knappere Budgets, unter denen sie für die bestmögliche Weiterbildung sorgen sollen. Andererseits ist das Arbeitsumfeld nicht überall bereits auf ein „Growth Mindset“ gepolt, sodass Weiterbildung eher als notwendiges Übel betrachtet wird. Beides sind zentrale Gründe, um die Lernkultur im Unternehmen in den Blick zu nehmen und zu verbessern.

Lernkultur schlägt Tools

Ohne eine starke Lernkultur, bleiben selbst die neuesten und besten Tools und Angebote wirkungslos. Andersrum gilt: Gibt es eine starke Lernkultur im Unternehmen, lassen sich auch vergleichsweise günstige und flexible Angebote wirksam einsetzen. Lernkultur ist das Fundament, auf dem Weiterbildungsprogramme aufbauen. Ohne eine Kultur, die Lernen und Wissen schätzt, laufen die Maßnahmen zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ins Leere. Aus didaktischer und organisatorischer Sicht gibt es vier zentrale Hebel, um digitales Lernen im Unternehmen zu verankern – trotz oder gerade wegen der Budgeteinsparungen.

1. Hebel: Warum „Bereitstellen“ nicht reicht

Lernplattformen wie LMS, LXP oder Microlearning-Tools sind in einigen Unternehmen ein fester Bestandteil. Die Vorteile liegen auf der Hand: Sie sind skalierbar, flexibel und ortsunabhängig nutzbar. Doch in der Praxis bleiben sie oft ungenutzt.



Ein häufiger Grund dafür ist die fehlende Zeit. Wenn Lernen als zusätzliche Aufgabe betrachtet wird und kein festes Zeitfenster dafür eingeplant ist, wird es im Tagesgeschäft schnell verdrängt. Auch der wahrgenommene Nutzen spielt eine große Rolle: Mitarbeitende beschäftigen sich nur dann mit Inhalten, wenn sie für ihren Arbeitsalltag relevant erscheinen. Es braucht eine intrinsische – also egoistische – Motivation; etwa eine Aufgabe schneller abschließen zu können oder weniger nach Feierabend über den Job zu grübeln.

Zudem fehlt es oft an Anreizen und Wertschätzung für Weiterbildung. Lernen findet zu oft im Verborgenen statt und (Lern-)Erfolge werden zu wenig sichtbar gemacht.

Lösungsansätze hierfür gibt es, etwa feste Lernzeiten in Form von regelmäßigen Lern-Sprints oder Zeitfenstern im Kalender. Statt quartalsweise tagesfüllende Seminare zu besuchen, lassen sich oftmals kleine tägliche Lerneinheiten, sogenanntes „Micro-learning“, besser in die Arbeit integrieren.

2. Hebel: Das Ziel in der Weiterbildungsstrategie ist wichtiger als der Distributionsweg

Wer würde denn heute noch sagen, dass Netflix „billiger“ ist als Kino, nur weil es digital verfügbar ist? Nur, weil etwas digital daherkommt, ist es nicht billig – weder in der Anschaffung noch in der Aufmachung. Digital kann genauso Unterhaltsames oder Wissenswertes vermittelt werden wie analog. Der Distributionsweg ist dafür weniger entscheidend als das eigentliche Produkt. Sich dessen bewusst zu sein, ist essenziell, um Weiterbildung strategisch zu planen.

Lösen wir also die Qualitätsdebatte vom Distributionsweg und halten fest: Eine gute Lernkultur im Unternehmen schaut weniger auf den Vermittlungsweg, sondern auf das Resultat. Wenn Mitarbeiterin X ihr Wissen durch ein Buch am besten aufbaut, Mitarbeiterin Y durch eine App und Mitarbeiter Z durch ein Seminar, sind das alles probate Wege. Gute Produkte als Distributionswege bereiten ihre Inhalte dem Medium ent-

So wird digitale Weiterbildung in Ihrem Unternehmen wirksam

Jeder gesetzte Haken zeigt, wo (digitale) Weiterbildung bereits erfolgreich verankert ist. Fehlende Haken können Hinweise auf Potenziale sein, um die eigene Lernkultur noch weiter zu stärken.

1. Akzeptanz und Nutzung: Sind (digitale) Lernangebote in den Arbeitsalltag integriert?

- ☐ Weiterbildung ist fortlaufend Teil der Arbeit, etwa durch feste Lernzeiten, Weiterbildungspläne oder andere Angebote.
- ☐ Die Lernangebote sind klar mit konkreten Jobanforderungen verknüpft und für Mitarbeitende als relevant erkennbar.

2. Tool-Auswahl: Steht das gewünschte Resultat über dem Distributionsweg?

- ☐ Es gibt eine Weiterbildungsstrategie.
- ☐ Die Qualität eines Lernangebots wird unabhängig vom Distributionsweg bewertet.
- ☐ Der Erfolg der Lernmaßnahmen wird regelmäßig gemessen.

3. Relevanz und Transfer: Kann Gelerntes direkt angewendet werden?

- ☐ Lernangebote sind auf die tatsächlichen Herausforderungen der Mitarbeitenden zugeschnitten und lassen sich in den Arbeitsalltag übertragen.
- ☐ Praktische Anwendungsaufgaben, Fallstudien oder Simulationen sorgen dafür, dass Wissen nicht nur aufgenommen, sondern auch umgesetzt wird.
- ☐ Austausch über Lerninhalte wird gezielt gefördert, etwa durch interne Knowledge Sessions oder Mentoring-Programme.

4. Führung und Vorbilder: Treiben Führungskräfte Weiterbildung aktiv voran?

- ☐ Führungskräfte nehmen sich selbst Zeit für Weiterbildung und machen ihre eigenen Lernprozesse sichtbar.
- ☐ Lernen ist fest in Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche integriert.
- ☐ Weiterbildung wird als strategisches Element der Unternehmensentwicklung betrachtet.

sprechend auf und verwenden viel Energie darauf, dass sie in ihrem Kontext funktionieren.

Natürlich gibt es jeweils Argumente für bestimmte Angebote; ein Erste-Hilfe-Kurs mit Wiederbelebungsübung hat in Präsenz deutliche Vorteile durch die praktische Anwendung. Gleichzeitig bieten digitale Formate andere Stärken: Sie machen Lernen ortsunabhängig, ermöglichen eine individuelle Lerngeschwindigkeit und eröffnen neue Möglichkeiten zur Erfolgsmessung.

In einer strategisch geplanten Lernkultur geht es darum, Weiterbildungsmaßnahmen so einzusetzen, dass sie für das Unternehmen und die Mitarbeitenden den größten Mehrwert bringen. Digitale Tools bieten dabei nicht nur eine flexible Alternative, sondern ermöglichen zusätzlich eine datenbasierte Analyse der Lernbereitschaft und -akzeptanz.

Aus dem Nähkästchen eines digitalen Tool-Entwicklers geplaudert: Parameter wie die „Completion Rate“ (Wie viele Übungen sind tatsächlich finalisiert worden?) oder gar die „Stickiness Rate“ (Wie viele Mitarbeitende, die monatlich aktiv sind, nutzen das Tool täglich?) sagen viel über die Akzeptanz eines Lerntools und die Bereitschaft zum Lernen im Unternehmen aus. Wer Weiterbildung strategisch plant, sollte deshalb nicht nur den Lernkanal wählen, sondern auch regelmäßig prüfen, welche Formate im Unternehmen tatsächlich genutzt und geschätzt werden.

3. Hebel: Wissen aufbauen allein reicht nicht

Egal ob Präsenzkurs, digitale Tools oder Blended Learning: Ohne Bezug zum Arbeitsalltag bleibt Wissen abstrakt und wird schnell vergessen. Lernen ist nur dann nachhaltig, wenn es angewendet wird. Personalisierung und Übungspraxis gehen dabei Hand in Hand.

Beispiel Künstliche Intelligenz: Wer sein Team in einem Seminar lernen lässt, was einen guten „Prompt“ ausmacht, schlaute es zwar auf. Aber wirklich gelernt haben die Mitarbeitenden damit den Umgang mit KI noch lange nicht. Erstens sollte auch die praktische Anwendung – also die Nutzung von Chat GPT, Claude und Co. – Teil der Weiterbildung sein. Zweitens sollte das dann auch möglichst personalisiert erfolgen. Sales-Mitarbeitende müssen ganz andere Prompts beherrschen als die Rechtsabteilung oder das Marketing. Denn auch hier spielt die intrinsische Motivation eine Rolle: Wenn ich bei der Weiterbildung lerne, wie ich persönlich davon profitiere, bin ich offener für die Adaption. Mitarbeitende sollten also entsprechend gezielt die Kompetenzen aufbauen, die für ihre Rolle relevant sind und diese auch anwenden. Das kann als Learning-by-Doing erfolgen, aber auch im geschützten Raum von Simulationen. Auch hier wird uns Künstliche Intelligenz übrigens wohl langfristig unterstützen: Wer künftig etwa lernen möchte, besser Feedback zu geben, wird dies in absehbarer Zeit mit einer KI als Sparringspartner üben können.

Der nächste Schritt – und ein Zeichen einer gesunden Lernkultur – ist dann auch die Weitergabe von praktischem Wissen.



BASTI KOCH ist Product Director von Sparks, dem Microlearning-Tool aus der Haufe Akademie. Er ist überzeugt davon, dass Lernkultur und Weiterbildungsstrategie Hand in Hand gehen müssen.

„Peer Learning“ und Mentoring-Programme fördern nicht nur das Verständnis, sondern erleichtern auch die Umsetzung in der Praxis. Und ja: Auch der gute alte Blick über die Schulter ist hilfreich; im Digitalen funktioniert das auch beim Teilen des Bildschirms.

4. Führung und Lernkultur: Der Fisch stinkt vom Kopf

Lernen wird oft als individuelle Aufgabe betrachtet. Doch in Wahrheit ist Weiterbildung eine Frage der Unternehmenskultur – und die wird maßgeblich von Führungskräften geprägt. Wenn Weiterbildung als Forderung von „denen da oben“ an „die da unten“ betrachtet wird, bleibt sie ineffektiv. Denn erstens braucht lernen eine intrinsische Motivation, das Verordnen von oben bringt nichts. Und zweitens führt der Eindruck, die Führungsriege hätte lernen nicht mehr nötig, zum Zirkelschluss, nicht zu lernen qualifiziere zur Führungskraft. Das ist auf mehreren Ebenen gefährlich für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Führungskräfte sollten also selbst Zeit für Weiterbildung einplanen (und auch darüber sprechen, dass sie es machen). Nur so wird es das Team auch tun. Das sorgt zusätzlich für psychologische Sicherheit: Es ist okay, dass Mitarbeitende die Zeit

aufwenden und einen Fachbeitrag zu einem aktuellen Thema lesen, es ist sogar gewünscht. Idealerweise wird diese positive Lernkultur auch mit einer Fehlerkultur verbunden.

Führungskräfte können eine starke Lernkultur etablieren, indem sie Weiterbildung als festen Bestandteil in Zielgespräche integrieren, eigene Lernprozesse sichtbar machen und den Transfer von Wissen aktiv unterstützen. Dabei sollten sie nicht nur formelle Schulungen im Blick haben, sondern auch informelle Lerngelegenheiten nutzen – sei es durch Wissensaustausch im Team oder durch Reflexionsgespräche nach abgeschlossenen Projekten.

Weiterbildung ist mehr als ein Kostenfaktor

Zum Schluss ist festzuhalten: Lernen ist keine Kür – sondern die Basis für Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die Weiterbildung nur als Kostenfaktor betrachten, verschenken Potenzial und gefährden ihre Zukunftsfähigkeit. Eine Lernkultur aufzubauen, mag zunächst abstrakt klingen, lässt sich jedoch mit den richtigen Hebeln in Bewegung setzen. Wie jeder Kulturwandel im Unternehmen, wird auch das Zeit kosten. Doch die Motivation fürs Lernen im Team zu wecken, wird mittelfristig Früchte tragen – für Mitarbeitende und das Unternehmen. ■

Advertorial

LEARNTEC 2025 als Wegweiser für digitale Bildung – Neue Technologien, KI und Barrierefreiheit in der digitalen Aus- und Weiterbildung

Next Level Aus- und Weiterbildung

Wie beeinflussen Künstliche Intelligenz und immersive Lernmethoden die Zukunft der Bildung? Welche Rolle spielt das Barrierefreiheitsstärkungsgesetz für inklusives E-Learning? Antworten liefert die LEARNTEC 2025 vom 6. bis 8. Mai in Karlsruhe. Rund 400 internationale Ausstellende präsentieren neueste Technologien und laden zum Testen und Diskutieren ein.

Ein Highlight ist der LEARNTEC Kongress mit Fachvorträgen, Workshops und Diskussionen zu KI, agiler Wissensarbeit, Learning Design, immersivem Lernen und – ganz aktuell – zur digitalen Barrierefreiheit mit wertvollen Impulsen für Unternehmen. Im Future Lab und der AR/VR Area erleben die Fachbesuchenden



Wertvolle Impulse für HR und Weiterbildung: die LEARNTEC.

hautnah, wie innovative Lernformate nachhaltige Bildungserfolge ermöglichen. Neben praxisnahen Einblicken und innovativen Anwendungen bietet die Messe zahlreiche Networking-Möglichkeiten, bei denen sich Fachbesuchende mit Branchenexpert:innen austauschen und wertvolle Kontakte knüpfen können. Die Kombination aus Fachmesse, Kongress und interaktiven Erlebnissen macht die LEARNTEC zur wichtigsten Plattform für digitale Bildung in Schule, Hochschule und Beruf.

Parallel zur LEARNTEC beleuchtet die NEW WORK EVOLUTION moderne Arbeitswelten mit Schwerpunkten auf Technology, DE&I, People&Culture und Offices. HR-Verantwortliche und Führungskräfte erhalten hier praxisnahe Einblicke in das Konzept New Work und seine Umsetzung. Kostenfreie Tickets mit dem Code LTHaufe25 unter www.learntec.de



Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Planbarkeit

Starre Schichtpläne waren gestern. Heute bewegt sich Personaleinsatzplanung zwischen den Polen Flexibilität und Planbarkeit. Einerseits müssen Unternehmen flexibel auf wechselnde Marktbedingungen, Auftragsschwankungen und Personalausfälle reagieren. Andererseits gilt es, eine stabile und verlässliche Personalstrategie zu gewährleisten.

● Traditionell war die Personaleinsatzplanung (PEP) von statischen Schichtmodellen geprägt. Das führte zwar zu einer hohen Planbarkeit, ließ jedoch wenig Spielraum für individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden oder kurzfristige betriebliche Anpassungen. Die heutigen Marktanforderungen verlangen jedoch höhere Agilität, beispielsweise bei schwankender Auftragslage im Einzelhandel, saisonalen Peaks in der Produktion oder plötzlichen Personalengpässen im Gesundheitswesen.

Auf der anderen Seite ist eine vorausschauende Planung essenziell, um Über-

lastungen zu vermeiden, Personalkosten zu optimieren und rechtlichen Vorgaben gerecht zu werden. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, eine Balance zwischen diesen beiden Aspekten zu finden: Wie kann der Personaleinsatz flexibel gestaltet werden, ohne die Planbarkeit zu gefährden?

Strategien für eine moderne Personaleinsatzplanung

Um diesen Spagat bewältigen zu können, müssen Arbeitgeber strategisch vorgehen. Drei zentrale Handlungsfelder helfen ih-

nen dabei, eine nachhaltige und effiziente Personaleinsatzplanung im Unternehmen zu etablieren.

1. Datenbasierte Prognosen für eine vorausschauende Planung

Professionelle Workforce-Management-Systeme setzen auf Künstliche Intelligenz (KI) und datenbasierte Analysen, um den Personalbedarf präzise vorherzusagen und optimal zu steuern. Dabei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt, die eine vorausschauende Planung ermöglichen. Historische Auftrags- und Produktionsdaten dienen als Grundlage, um saisonale Schwankungen frühzeitig zu erkennen und den Personaleinsatz entsprechend anzupassen. Gleichzeitig sorgen Echtzeitdaten aus dem Unternehmen dafür, dass kurzfristige Änderungen, etwa durch Auftragsspitzen oder unerwartete Personalengpässe, sofort in die Planung einfließen können.

Ein weiterer Aspekt ist die Analyse von Fehlzeiten, die es ermöglicht, präventive Maßnahmen zur Kompensation von Ausfällen zu ergreifen. Durch den gezielten Einsatz intelligenter Algorithmen kann moderne Software den optimalen Personaleinsatz berechnen und automatisch Schichtpläne anpassen, um betriebliche Erfordernisse und Mitarbeiterverfügbarkeiten effizient miteinander zu verknüpfen. Unternehmen profitieren von einer präziseren Planung und einer besseren Auslastung der Ressourcen sowie einer erheblichen Reduzierung von Kosten durch vermeidbare Überstunden oder ineffiziente Schichtbesetzungen. Damit trägt der datenbasierte Ansatz wesentlich zu einer nachhaltig optimierten Personaleinsatzplanung bei.

2. Flexible Arbeitsmodelle und Mitarbeiterbeteiligung

Ein weiteres zentrales Element für eine zukunftsfähige PEP ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird. Unternehmen können dabei auf verschiedene Ansätze setzen, um mehr Gestaltungsspielraum zu ermöglichen, ohne die betriebliche Effizienz zu gefährden. Gleitzeitmodelle bieten Mitarbeitenden mehr Freiheit bei der Wahl ihrer Arbeitszeiten, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass betriebliche Abläufe reibungslos funktionieren. Eine weitere Möglichkeit ist der Schichttausch über digitale Plattformen, bei dem Beschäftigte eigenständig ihre Schichten untereinander tauschen können, sofern alle betrieblichen Anforderungen erfüllt bleiben.

Ein besonders effektiver Ansatz zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ist der Einsatz von Self-Service-Portalen, in denen Mitarbeitende ihre Verfügbarkeiten und Präferenzen hinterlegen können. Diese Informationen fließen direkt in die Planung ein und ermöglichen es Unternehmen, Dienstpläne zu erstellen, die nicht nur betriebliche Erfordernisse berücksichtigen, sondern auch individuellen Wünschen entgegenkommen. So können sich die Mitarbeitenden aktiv in den Planungsprozess einbringen. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit und reduziert Konflikte bei der Schichtbesetzung, da die Beschäftigten mehr Einfluss auf ihre Arbeitszeiten haben.

Serie

in Kooperation mit



Ausgabe 05/2025: PEP im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Planbarkeit: Strategien und digitale Lösungen

Ausgabe 06/2024:
Nachhaltige PEP: Gesundheit und
Work-Life-Balance als Erfolgsfaktoren

Ausgabe 07/2025:
Daten als Schlüssel zur erfolgreichen
PEP: Analyse, Kostenkontrolle und
Optimierung



KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG ist
CEO der GFOS mbH.

Ein weit verbreitetes Missverständnis ist, dass mehr Flexibilität automatisch zu höheren Kosten führt. Tatsächlich kann das Gegenteil der Fall sein: Wenn Unternehmen Arbeitszeiten variabler gestalten und Mitarbeitende stärker in die Planung einbeziehen, sinkt die Wahrscheinlichkeit für unnötige Überstunden oder kurzfristige Aushilfen, da der Personaleinsatz gezielter gesteuert wird. Durch eine intelligente, digital unterstützte PEP können Unternehmen somit sowohl die betriebliche Effizienz als auch die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig verbessern.

3. Einsatz intelligenter Workforce-Management-Software

Digitale Lösungen spielen eine zentrale Rolle, um die komplexen Anforderungen der modernen PEP zu bewältigen. Ein leistungsfähiges Workforce-Management-

System wie das von GFOS unterstützt Unternehmen dabei, den Planungsprozess zu optimieren und flexibel auf wechselnde Anforderungen zu reagieren. Die Software bietet eine Vielzahl an Funktionen, die die betriebliche Effizienz steigern sowie die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

Neben der bereits beschriebenen automatisierten Schichtplanung bietet die integrierte Kostenkontrolle einen entscheidenden Vorteil. Durch die Nutzung von Echtzeit-Analysen lassen sich Personalkosten gezielt optimieren, indem Überstunden vermieden und die bestmögliche Besetzung für jede Schicht ermittelt wird. Das führt zu einer effizienteren Ressourcennutzung und hilft dabei, die betriebliche Produktivität zu steigern.

Besonders wichtig ist eine mitarbeiterfreundliche Gestaltung der Einsatzplanung. Individuelle Wünsche und Präferenzen der Beschäftigten können automatisch in die Planung einfließen, was die Zufriedenheit und Motivation erheblich steigert. Essenziell ist eine intuitive Benutzeroberfläche, die sowohl für Personalverantwortliche als auch für Mitarbeitende leicht verständlich und einfach zu bedienen ist. Dank moderner Cloud-Technologie und mobiler Anwendungen haben Unternehmen und Teams jederzeit Zugriff auf die aktuelle Einsatzplanung, können flexibel Anpassungen vornehmen und so eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleisten.

Mit digitalen Lösungen zur erfolgreichen PEP

Der Schlüssel, um im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Planbarkeit den richtigen Weg zu finden, liegt in modernen Workforce-Management-Systemen, die mit datenbasierten Prognosen, automatisierten Prozessen und flexiblen Arbeitsmodellen eine intelligente Einsatzplanung ermöglichen. Zentral dafür sind leistungsstarke Tools, um Schichtpläne optimieren, Echtzeit-Anpassungen vornehmen und Mitarbeitende in den Planungsprozess einbinden zu können. In Zukunft wird die Bedeutung von KI-gestützten Systemen, Machine Learning und Echtzeit-Datenverarbeitung weiter zunehmen. Unternehmen, die diese Technologien nutzen, sichern sich nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern auch eine nachhaltige und mitarbeiterfreundliche Arbeitsorganisation. ■■■



Wettbewerb um die besten Köpfe



Auch in der Krise suchen Unternehmen nach Fachkräften und werfen nicht selten den Blick auf die Talente der Konkurrenz. Die Mitarbeiterabwerbung unterliegt jedoch rechtlich klaren Regeln. Wann Abwerben beim Wettbewerber erlaubt ist und wie Unternehmen sich selbst vor Abwerbeversuchen schützen können.

Von Michael Riedel

● Fachkräfteknappheit und gleichzeitig betriebsbedingte Kündigungen? Klingt paradox, schließt sich aber nicht aus. Viele Unternehmen stellen sich gerade neu auf und bauen dabei gezielt Personal ab. An anderer Stelle wird hingegen weiterhin händierend nach Fachkräften gesucht. Weil jene auf dem freien Arbeitsmarkt selten sind, fällt der Blick schnell auf Beschäftigte bei Konkurrenzunternehmen. Einfach abwerben – was liegt näher? Doch Vorsicht: Mitarbeiterabwerbung unterliegt rechtlich klaren Regeln. Wir haben zusammengefasst, welche Maßnahmen erlaubt sind und wann die Rechtsprechung von unlauterem Wettbewerb um die besten Köpfe ausgeht.

Wer kennt es nicht? Ein Anrufer lässt sich durchstellen mit dem Satz: „Worum es geht? Das möchte ich Ihrer Chefin lieber selbst sagen.“ Kaum hat der Headhunter die Kandidatin am Telefon, wird er deutlich: er habe für einen namhaften Konkurrenten eine herausgehobene Stelle zu besetzen. Solche oder ähnliche Szenen wiederholen sich tausendfach – tagtäglich. Doch was die Kontaktierten vielleicht als angenehm und interessante Chance ansehen, treibt Personalverantwortlichen den Schweiß auf die Stirn, zumindest wenn es sich um ihre eigenen Mitarbeiter handelt. Abwerbung von Arbeitnehmern – in vielen

Branchen ein Massenphänomen. Deren rechtliche (Un-)Zulässigkeit bewegt sich in einer Grauzone. Der folgende Beitrag stellt die unterschiedlichen Blickwinkel systematisch dar und zeigt Führungskräften in Personalabteilungen auf, wie sie sich vor den Häschern der Konkurrenz schützen können.

Abwerbung – was steckt dahinter?

Was man unter Abwerbung von Arbeitnehmern zu verstehen hat, regelt das Gesetz nicht. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG, Urteil vom 19.12.2018, Az. 10 AZR 233/18) spricht von Abwerbung, wenn auf einen Arbeitnehmenden ernsthaft und beharrlich eingewirkt wird, um ihn zu veranlassen, für den Abwerbenden oder einen anderen Arbeitgeber tätig zu werden.

Diese Beschreibung zeigt die typische Drei-Personen-Konstellation der Abwerbung auf. Im Mittelpunkt steht der Abgeworbene, der sich in einem bestehenden Anstellungsverhältnis beim aktuellen Arbeitgeber befindet. Jener ist dabei „doppelt“ umworben. Einerseits hat der aktuelle Arbeitgeber ein Interesse daran, den Arbeitnehmenden zu halten. Dieses Interesse ist – zumindest abstrakt – jederzeit bedroht, weil der Arbeitnehmende von sich aus zumindest im unbefristeten Arbeitsverhältnis ohne Weiteres kündigen kann. Anders als für Arbeitnehmende gibt es keinen Kündigungsschutz für Arbeitgeber. Entschließt sich ein Mitarbeitender, den bisherigen Arbeitsplatz aufzugeben, steht ihm der Weg der Eigenkündigung als Ausfluss der grundrechtlich geschützten Berufsfreiheit offen.

Nicht nur umworben, sondern regelmäßig abgeworben werden Arbeitnehmende vom Abwerbenden. Der Abwerbende ist ein interessierter, möglicher neuer Arbeitgeber. Jener tritt – eher selten – unverblümt persönlich auf. Regelmäßig kommt er im Gewand von Headhuntern und Ex-Kollegen, teilweise von aktuellen Kollegen oder Kolleginnen daher, die den Mitarbeitenden mehr oder weniger direkt auf einen Jobwechsel ansprechen.

Wichtige Differenzierung: wer wirbt wen?

Wenn man sich die beteiligten Personen, also den aktuellen Arbeitgeber, den Abgeworbenen und den Abwerbenden vor Augen hält, ist auf der Seite des Abwerbenden eine weitere Unterscheidung geboten. Einerseits sind es Außenstehende wie Headhunter oder Personalreferenten des Konkurrenzunternehmens, die als Abwerbende auftreten. Jene stehen zum aktuellen Arbeitgeber des Abgeworbenen in keinem Vertragsverhältnis. Oftmals wird in Bezug auf jene Personen auch von der Abwerbung „durch Dritte“ gesprochen.

Abwerbeversuche werden aber auch aus den eigenen Reihen, nämlich von eigenen Mitarbeitenden desselben Unternehmens, vorgenommen, in dem der ausgesuchte „Kandidat“ seinen laufenden Vertrag erfüllt. Der im Mittelpunkt des Abwerbungsinteresses stehende Arbeitnehmende und die abwerbende Person sind in diesem Fall Kollegen. Die Konstellation tritt nicht selten dann auf, wenn der Kollege bereits gekündigt und einen neuen Vertrag unterschrieben hat oder eine Selbstständigkeit plant. Ziel des Abwerbeversuchs ist es, den bisherigen Kollegen zum neuen Unternehmen „mitzunehmen“. Die Differenzierung zwischen Abwerbung „durch Dritte“ und Abwerbung „durch Kollegen“ ist rechtlich bedeutsam, weil sie

sich auf den Maßstab der Zulässigkeit, die Möglichkeiten zu Abwerbeabwehr und den korrekten Rechtsweg für betroffene Arbeitgeber auswirkt.

Abwerbung durch Dritte: „Ausspannen“ ist erlaubt

Das Abwerben von Arbeitnehmenden eines Konkurrenzunternehmens ist nichts Ungehöriges und im Ausgangspunkt erlaubt. Denn zwischen dem bisherigen Arbeitgeber des Mitarbeitenden und dem abwerbenden Dritten (Konkurrenzarbeitgeber, Headhunter, Ex-Kollegen) bestehen keine vertraglichen Beziehungen, die eine Abwerbung untersagen. Juristen sprechen insoweit von Abwerbefreiheit.

Die Rechtsprechung formuliert an dieser Stelle knallhart: Unternehmen haben keinen Anspruch auf den Bestand ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das Abwerben von Beschäftigten („Ausspannen“) eines anderen Unternehmens ist, gleichgültig ob es sich um einen Mitbewerber handelt oder nicht, grundsätzlich erlaubt. Die Zivilgerichte halten sogar ein bewusstes und planmäßiges Abwerben für rechtmäßig. Auch soll es keine Rolle spielen, welche und wie viele Mitarbeitende abgeworben werden. Auch Schlüssel- oder Führungskräfte und wichtige Know-how-Träger dürfen also grundsätzlich abgeworben werden.

Grenzen der Abwerbefreiheit: unlauterer Zweck

Die Abwerbefreiheit erfährt im Verhältnis zwischen dem Beschäftigungsunternehmen und dem abwerbenden Dritten jedoch Grenzen durch das Wettbewerbsrecht. Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) regelt unter § 4 Nr. 4 den sogenannten Mitbewerberschutz. Demnach handelt unlauter, wer Mitbewerber gezielt behindert. Eine derartige gezielte Behinderung kann sich entweder aus dem Zweck oder den Methoden der Abwerbung ergeben. Sie kann zudem aus einer Gesamtschau aller Umstände des Einzelfalls der Abwerbung rühren.

Die Abwerbung von Mitarbeitenden eines Konkurrenzunternehmens ist unlauter und damit rechtswidrig, wenn der Abwerbende nicht die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens stärken, sondern den Mitbewerber schwächen will. Dieser Zweck wird beispielsweise sichtbar:

- wenn der Abwerbende den abgeworbenen Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin überhaupt nicht im eigenen Unternehmen benötigt;
- wenn der Abwerbende bezweckt, ganze Abteilungen des Konkurrenzunternehmens – einschließlich Kundendaten und Lieferanten – zu übernehmen. Dies gilt jedenfalls dann, wenn das von der Abwerbung betroffene Unternehmen keine Chance hat, die Übernahme zu verhindern;
- bei Abwerbeversuchen, bei denen der Abwerbende an Geschäftsgeheimnisse des Konkurrenten gelangen möchte.

Unzulässige Abwerbeversuche: Sex, Drugs und Alkohol

Neben dem Zweck können die bei der Abwerbung angewandten Methoden und Mittel zur Unzulässigkeit der Abwerbung führen.

Der Abwerbende darf zum Beispiel keine unrichtigen Angaben in Bezug auf den bisherigen und den potenziellen neuen

Abwerbungen sind grundsätzlich erlaubt. Unternehmen haben keinen Anspruch auf den Bestand ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Arbeitgeber verbreiten. Unzulässig ist es außerdem, wenn der Abwerbende den Kandidaten zum Vertragsbruch bei seinem bisherigen Arbeitgeber verleitet. Ein solcher Vertragsbruch ist beispielsweise eine außerordentliche Eigenkündigung des Arbeitnehmenden in Kenntnis des Nichtvorliegens eines wichtigen Kündigungsgrunds. Die fristgemäße ordentliche Kündigung durch den Abgeworbenen ist hingegen legitim.

Als unzulässig gelten auch solche Methoden, die die Entscheidungsfreiheit des umworbenen Mitarbeitenden beeinträchtigen. Sex, Drugs und Alkohol dürfen nicht eingesetzt werden, um den Umworbenen zu „überzeugen“. Gleiches gilt für erpresserische Methoden. Abwerbende dürfen zudem nur in sehr engen Grenzen in den sogenannten Betriebsorganismus des Konkurrenzunternehmens eindringen. So darf das abwerbende Unternehmen keine Recruiter in das Unternehmen, bei dem der mögliche Kandidat beschäftigt ist, entsenden. Hier gilt der Grundsatz: ein Unternehmen muss es sich nicht gefallen lassen, wenn Dritte ohne Einwilligung in die eigene Betriebssphäre eindringen.

Abwerbung via Telefon, Xing und LinkedIn

Der Grundsatz, dass Eingriffe in die betriebliche Organisation eines Konkurrenten regelmäßig unzulässig sind, wirkt sich auch auf die heutzutage üblichen Kontakt- und Abwerbeversuche mittels moderner Kommunikationsmittel aus.

So hat der Bundesgerichtshof (BGH) strenge Maßstäbe entwickelt, unter denen eine erste telefonische Kontaktaufnahme zu einem Kandidaten erfolgen darf. Denn das dienstliche Telefon, egal ob Handy oder Festnetz, ist ein Betriebsmittel des Arbeitgebers im bestehenden Arbeitsverhältnis. Dieses braucht einem Dritten nicht ohne Weiteres zur Verfügung gestellt werden. Ähnlich ist die Interessenlage in Bezug auf Anrufe von Recruitern und Headhuntern während der Arbeitszeit. Der Anrufer ist gehalten, nachdem er sich bekannt gemacht und den Zweck seines Anrufs mitgeteilt hat, zunächst festzustellen, ob der Angerufene an einer Kontaktaufnahme als solcher und zu diesem Zeitpunkt Interesse hat. Nur wenn dies der Fall ist, darf der Personalberater die in Rede stehende offene Stelle knapp umschreiben und, falls das Interesse des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin danach fortbesteht, eine Kontaktmöglichkeit außerhalb des Arbeitsbereichs verabreden. Ein zu Abwerbungszwecken geführtes Telefongespräch, das über eine solche Kontaktaufnahme hinausgeht, ist als unlauterer Wettbewerb zu beurteilen (BGH, Urteil vom 22.11.2007, Az. I ZR 183/04).

Weniger streng sind die Anforderungen, wenn der Kontakt nicht über Ressourcen des Unternehmers, bei dem der Abgeworbene beschäftigt wird, sondern via Xing oder LinkedIn erfolgt. Hier gelten zwar hinsichtlich des Inhalts des Abwerbeversuchs vergleichbare Maßstäbe zum oben skizzierten Zweck und zu den Methoden. Werden diese eingehalten, wird man ein unlauteres Verhalten des Personaldienstleisters nicht annehmen können. Anders verhält es sich dann, wenn der Recruiter das Unternehmen des Abzuwerbenden in seiner Nachricht herabwürdigt. Eine Herabsetzung hat das Landgericht Heidelberg angenommen, als der Personaldienstleister den Abzuwerbenden via Xing mit den Worten „Sie wissen ja hoffentlich, was Sie sich da angetan haben [und] [...] in was für einem Unternehmen Sie gelandet sind?“ kontaktiert hatte (Landgericht Heidelberg, Urteil vom 23.5.2012, Az. 1 S 58/11).

Noch weniger problematisch sind Ansprachen im persönlichen Bereich außerhalb des Betriebs, wenn diese außerhalb der Arbeitszeit und ohne Nutzung arbeitgeberseitiger Kommunikations- oder Betriebsmittel erfolgen.

Der Spion im eigenen Haus: Abwerbeversuche durch Kollegen

Wesentlich strenger sind Abwerbeversuche durch Kollegen zu bewerten. Zwar dürfen Mitarbeitende ihre Kollegen über andere Arbeitsmöglichkeiten informieren. In der Regel sind solche Versuche durch aktuelle Kollegen jedoch unzulässig, sie bedeuten gleich in zweifacher Hinsicht einen Rechtsverstoß.

Rechtswidrig, weil wettbewerbswidrig, handelt der hinter dem Mitarbeitenden stehende Inhaber des Konkurrenzunternehmens. Jener bedient sich eines Mitarbeitenden des anderen Betriebs und greift somit in den Betriebsorganismus bei dem von der Abwerbung betroffenen Arbeitgeber ein.

Zugleich verstößt der werbende Mitarbeitende, der in einem Arbeitsverhältnis zu seinem Arbeitgeber steht, gegen das im laufenden Arbeitsverhältnis bestehende Wettbewerbsverbot. Das gilt gemäß §§ 60, 61 Handelsgesetzbuch (HGB) von Gesetzes wegen, also auch dann, wenn keine vergleichbare Bestimmung in den Arbeitsvertrag aufgenommen wurde. Arbeitnehmenden ist es demnach während des bestehen-

den Arbeitsverhältnisses untersagt, in Konkurrenz zu ihrem Arbeitgeber zu treten. Tun sie es trotzdem, stellt dies eine Pflichtverletzung dar, die eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen kann. Die hierfür erforderliche Schwere des Fehlverhaltens ist insbesondere anzunehmen, wenn eine Führungskraft ihr nachgeordnete Mitarbeitende abwirbt oder abzuwerben versucht.

Die Grenze zwischen unzulässiger Abwerbung und erlaubten Gesprächen zwischen Kollegen über einen Stellenwechsel ist nicht immer einfach zu ziehen. Das BAG verlangt für das Vorliegen einer unzulässigen Abwerbung ein beharrliches Einwirken auf die Kollegen, um jene zu veranlassen, für den Abwerbenden oder einen anderen Arbeitgeber tätig zu werden. Dies ist nicht erst dann anzunehmen, wenn der Abwerbende dem Abgeworbenen Arbeitsverträge zur Unterzeichnung vorlegt. Bereits das Überreichen einer Visitenkarte mit den Kontaktdaten des Konkurrenzarbeitgebers kann, weil bereits das „Vorfühlen“ bei potenziellen Mitarbeitern als unzulässige Wettbewerbshandlung gilt, rechtswidrig sein.

Rechtsfolgen unzulässiger Abwerbung

Ob Abwerbeversuche von Dritten oder Kollegen des Abgeworbenen ausgehen, ist für die rechtlichen Folgen und die Vorgehensweise des betroffenen Arbeitgebers entscheidend. Bei Abwerbeversuchen von außenstehenden Dritten wie Recruitern eines Konkurrenzunternehmens, Headhuntern oder Ex-Mitarbeitern, stehen dem betroffenen Unternehmen mehrere Wege offen, um die eigene Position zu verteidigen:

- Wettbewerbswidriges Verhalten wird üblicherweise abgemahnt.
- Dem Arbeitgeber steht zudem ein Unterlassungsanspruch gegen den Abwerbenden zu. Hierzu fordert der betroffene Arbeitgeber den Abwerbenden zur Abgabe einer strafbewehrten Unterlassungserklärung auf. Kommt der Abwerbende dem nicht nach, kann das Unternehmen vor Gericht ziehen und den Unterlassungsanspruch klageweise verfolgen. Da bei Abwerbeversuchen Eile geboten ist, finden diese Verfahren üblicherweise im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes statt.
- Hat der von der Abwerbung betroffene Arbeitgeber einen Schaden aus dem Handeln des Wettbewerbers oder Abwerbenden, kann er einen Schadensersatz geltend machen. Hier ist zum Beispiel an die Kosten für die Einstellung einer Ersatzkraft (Kosten für Bewerbersuche und höhere Vergütung) zu denken.
- Als besondere Form des Schadensersatzes kommt auch ein Anspruch des betroffenen Arbeitgebers gegen das Konkurrenzunternehmen auf ein (befristetes) Verbot der Beschäftigung des abgeworbenen Arbeitnehmenden in Betracht.

Da diese Ansprüche allesamt gegen einen Dritten, also nicht gegen einen Arbeitnehmenden des eigenen Unternehmens gerichtet sind, sind sie vom betroffenen Arbeitgeber vor den allgemeinen Zivilgerichten, das ist erstinstanzlich regelmäßig das Landgericht, geltend zu machen. Die Arbeitsgerichte sind hingegen zuständig, wenn der Arbeitgeber sich gegen einen Arbeitnehmenden des eigenen Unternehmens wendet. Übli-

cherweise zieht das Fehlverhalten des eigenen Mitarbeitenden eine Abmahnung oder (außerordentliche) Kündigung nach sich. Deren Wirksamkeit wird vom Arbeitsgericht überprüft, wenn der Mitarbeitende dies veranlasst. Praktisch weniger bedeutsam sind Schadensersatz- und Unterlassungsansprüche gegen den abwerbenden Mitarbeitenden.

Unerlaubte Abwerbung: was tun?

Der Schutz vor Abwerbung beginnt für Unternehmen zunächst niedrigschwellig. Wegen des Grundsatzes der „Abwerbefreiheit“ und der verfassungsrechtlich garantierten Berufsfreiheit sollten sich Arbeitgeber nicht nur auf rechtliche Instrumente verlassen. Sinnvoll ist vielmehr, auch entscheidende „weiche“ Kriterien in den Blick zu nehmen, um Mitarbeiterabwerbung und deren negative Folgen für ein Unternehmen zu minimieren. Das sind sämtliche Maßnahmen von HR, die auf ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung abzielen.

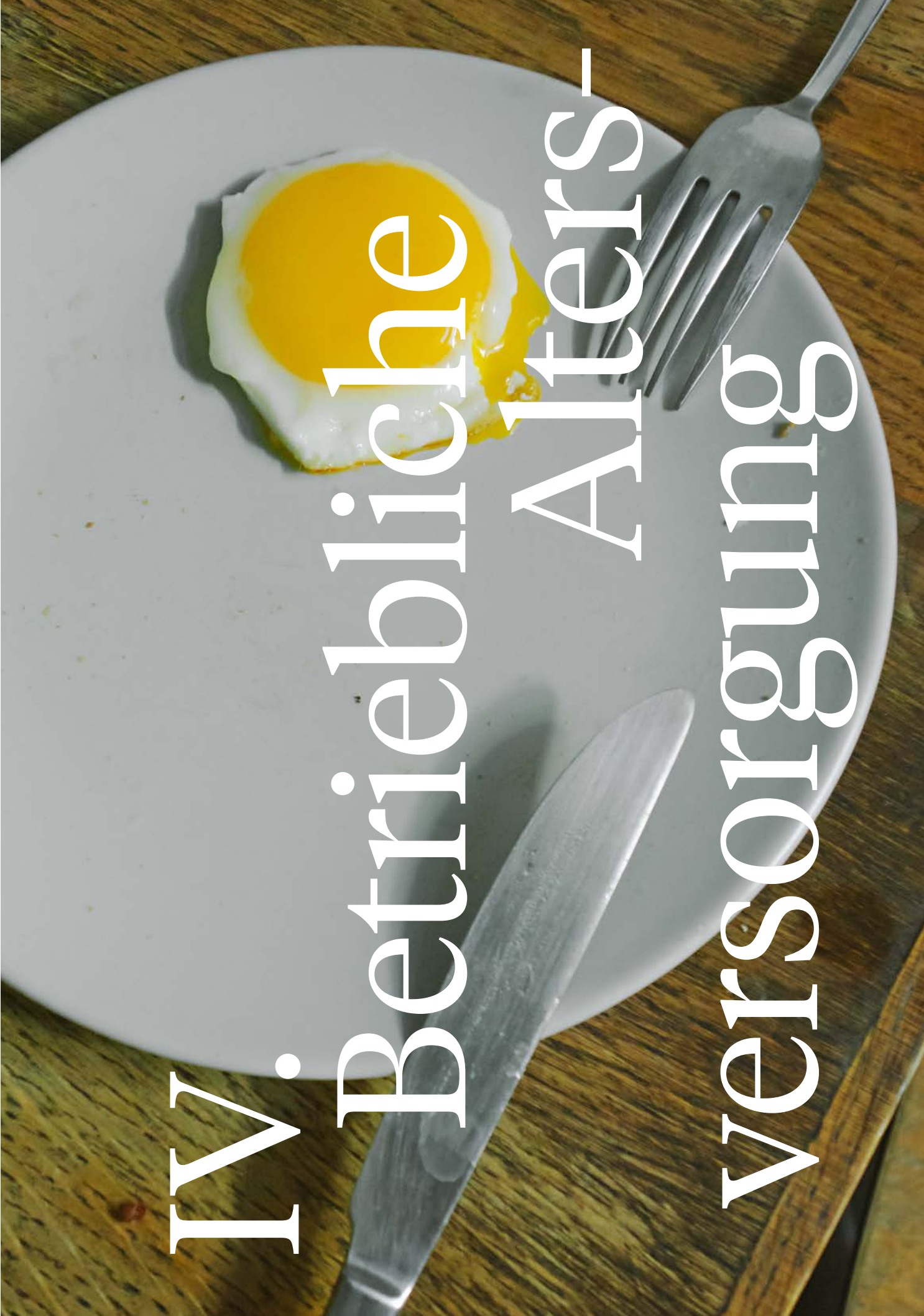
Abmahnungsversuche werden sich nie vollständig unterbinden lassen. Arbeitgeber haben es jedoch in der Hand, die Reaktion ihrer eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Wenn die Arbeitsbedingungen passen, wird sich der für die Konkurrenz tätige Personaldienstleister im Zweifel eine Absage holen. Neben dieser allgemeinen Aussage können Arbeitgeber ihre Position selbstverständlich durch die wettbewerbsrechtliche Ausgestaltung ihrer Arbeitsverträge verbessern. Hierzu bieten sich nachvertragliche Wettbewerbsverbote an.

Solchen Regelungen, die für die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses getroffen werden, kommt grundsätzlich gleich eine zweifache Wirkung zu: Bei Bestandsmitarbeitern führen nachvertragliche Wettbewerbsverbote nicht selten dazu, dass Arbeitnehmende nicht die Wechselkarte ziehen, sondern ihrem bisherigen Unternehmen weiterhin treu bleiben. Für den Fall, dass sie doch wechseln, ist innerhalb eines begrenzten Zeitraums von maximal zwei Jahren ein Wechsel zu klar definierten Konkurrenzunternehmen ausgeschlossen. Im Gegenzug erhält der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die sogenannte Karenzentschädigung. Das nachvertragliche Wettbewerbsverbot hält Beschäftigte zudem davon ab, in der Phase nach Beendigung des eigenen Arbeitsverhältnisses auf bisherige Kollegen zuzugehen und jene abzuwerben. Um Abwerbeversuche durch Kollegen zu verhindern, sollten außerdem Wettbewerbsverbote im laufenden Arbeitsverhältnis geschärft werden. Es empfiehlt sich für Arbeitgeber, neben dem ohnehin im laufenden Arbeitsverhältnis geltenden Wettbewerbsverbot eine Klausel aufzunehmen, die unzulässige Abwerbung unter Kollegen untersagt. Dies macht es bei Verstößen einfacher, die Pflichtverletzung zu beschreiben und den verbotswidrigwerbenden Arbeitnehmer abzumahnend oder wenn es im Einzelfall geboten ist, auch zu kündigen. ■



MICHAEL RIEDEL ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Advant Beiten in Berlin. Er berät Unternehmen verschiedenster Wirtschaftszweige in allen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Angelegenheiten.

IV. Betriebliche Alters- versorgung

A photograph of a sunny-side-up egg on a white plate, with a knife and fork resting on the plate. The egg is perfectly cooked with a bright yellow yolk and a white, slightly crisped edge. The plate is set on a dark wooden surface. The text 'IV. Betriebliche Alters-versorgung' is overlaid in a large, white, serif font, with 'IV.' on the first line, 'Betriebliche' on the second, 'Alters-' on the third, and 'versorgung' on the fourth.



Platz für alle

Viel mehr Beschäftigte, insbesondere Geringverdiener, sollen über eine bAV abgesichert werden – doch dazu muss gleich an mehreren Stellschrauben gedreht werden. Wie die bAV gestärkt werden kann, diskutierten Arbeitgeber- und Verbandsvertreter auf einer Expertentagung in Berlin.

Von Kay Schelauske

● „Bei der betrieblichen Altersvorsorge gab es einen ordentlichen Aufschwung. Aber seitdem das Betriebsrentenstärkungsgesetz in Kraft getreten ist, hat sich diese Entwicklung nicht fortgesetzt. Vielmehr hat es sogar einen leichten Rückgang gegeben“, bilanzierte Alexander Gunkel auf dem neunten bAV-Auftakt „Die Zukunft der bAV im Dialog 2025“ Ende Januar in Berlin. Das Mitglied der Hauptgeschäftsführung bei der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) berief sich dabei insbesondere auf Daten der kürzlich vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) herausgegebenen „Arbeitgeber- und Trägerbefragung zur Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung 2023“. Demnach ist der Anteil von Betriebsstätten mit einer bAV an der Gesamtwirtschaft von 45 Prozent im Jahr 2019 auf 43 Prozent im Jahr 2023 gesunken. Der Anteil von Beschäftigten mit einer bAV schwankt weiterhin um die 50 Prozent. Die Herausforderung bleibt dabei unverändert die Versorgung des Mittelstands: Bei Belegschaften von weniger als 50 Beschäftigten sinkt die Zahl derer, die über eine bAV verfügen,

von gut einem Drittel bei abnehmenden Mitarbeiterzahlen bis auf gerade einmal 19 Prozent bei Kleinunternehmen mit bis zu vier Beschäftigten.

Über diese Entwicklungen zeigt sich das Mitglied der BDA-Hauptgeschäftsführung auch mit Blick auf das Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSg) II nicht überrascht. „Die Maßnahmen waren auf einem kleinsten Nenner formuliert, sodass in der Tat, soweit ich das sehen kann, unter den Beteiligten eigentlich alle zustimmen konnten“, begründete Gunkel, warum kein großer Schwung in der bAV zu erwarten war. „Wir haben bisher nur Insellösungen, die beispielsweise die Chemie-Arbeitgeber nutzen können, aber für die große Masse der Arbeitgeber geht es nicht“, beklagte Gunkel. Denn es fehle weiter an einer Möglichkeit für alle Arbeitgeber eine haftungsfreie bAV anzubieten. Deshalb seien die Regelungen, die das BMAS 2016 im allerersten Entwurf vorgesehen hatte, genau das Richtige gewesen. Denn Gewerkschaften, die sich diesem Weg bisher versperren, hätten so den nötigen „Nudge“ bekommen, ein SPM zu vereinbaren, weil sie

nicht wollen, dass die Beschäftigten aus ihrem Tarifbereich, ein SPM aus einem anderen Tarifbereich nutzen. Dabei würden die Arbeitgeber das Tarifvertragserfordernis befürworten, sagte der BDA-Experte. Gerade wenn Arbeitgeber zwar einen Beitrag zahlen, aber keine Leistung versprechen, könne auf diese Weise eine gewisse Verlässlichkeit und Akzeptanz bei den Beschäftigten geschaffen werden.

Sozialpartnermodell für andere öffnen

Nicht gewerkschaftlich vertretene oder arbeitgeberseitig vertretene Unternehmen sollten sich nach Einschätzung von Dr. Georg Thurnes, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba), problemlos an bestehende SPM andocken können. Und dabei sei es aus seiner Sicht unstrittig, dass die Sozialpartner, die das SPM tragen und die Arbeit geleistet haben, von denen, die sich andocken wollen, auch einen Obolus verlangen können. Auf der bAV-Veranstaltung gab auch Thurnes zu bedenken, ob der Zugang zu SPM nicht mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen erweitert werden müsste. Denn das Kernelement, die reine Beitragszusage sei genau das,

„Opting-Out-Modelle auf betrieblicher Ebene könnten der bAV einen echten Entwicklungsschub geben.“

Georg Thurnes, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba)

was die mittelständischen Betriebe wollen: Statt sehr langer Haftungszeiten „eine Zusage, bei der der Arbeitgeber zwar sehr bewusst seinen Beitrag zahlt, aber danach haftungsmäßig nicht mehr involviert ist.“

Mit Blick auf die Öffnung von SPM ließ hingegen Elvira Wittke, Fachsekretärin Abteilung Tarifrecht/-gestaltung bei der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), keinen Zweifel an der notwendigen Erfordernis eines Tarifvorbehalts. Sie führte aus, dass zusammen mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie vor dem Hintergrund sinkender Garantien und Zinsen der Tarifvertrag Einmalzahlung und Altersvorsorge, kurz TEA, um die Regelungen für ein SPM Chemie ergänzt wurde. „Wir haben diesen Tarifvertrag extra schlank gehalten, um ihn als Vorlage für andere Branchen und für andere Unternehmen herzunehmen, sodass sie die tariflichen Regelungen im Grunde genommen abschreiben, etwas anpassen und dann entsprechend umsetzen können“, sagte die Fachsekretärin bei der IGBCE, die auch die Branchen Glas, Feinkeramik und Papier vertritt. Zudem sei in diesem Tarifvertrag eine Regelung für ein Opting-Out-Modell enthalten.

Grünes Licht für Opting-Out-Modelle

Ein Opting-Out auf Betriebsebene wirklich ermöglichen – das nannte Moritz Schumann, stellvertretender Hauptgeschäftsführer beim Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), auf der Berliner bAV-Veranstaltung als wichtigen Schritt, um eine stärkere Verbreitung der bAV bei kleinen und mittelständischen Betrieben zu erreichen. Im Entwurf des BRSG II sei dies nur halbherzig verfolgt worden. Derzeit seien Opting-Out-Modelle nur möglich, wenn sie in einem Tarifvertrag vorgesehen sind. „Das Problem ist allerdings, dass uns kein Tarifvertrag bekannt ist, wo das entsprechend geregelt ist. Von daher läuft diese Regelung momentan ins Leere“, führte Schumann aus. Zwar gebe es ein paar Betriebsvereinbarungen zu Opting-Out-Modellen, die aber aufgrund der aktuellen Rechtslage unsicher seien. „Deshalb schlagen wir vor, Betriebsvereinbarungen hier gleichberechtigt neben Tarifverträgen in das Gesetz aufzunehmen“, ergänzte der GDV-Experte, „denn damit wären die Unsicherheiten bei der Anwendung durch die Betriebe beseitigt und der Anwendungskreis ließe sich ohne weitere Probleme auf viel mehr Betriebe ausweiten.“

„Wir sehen keinen Grund, warum Opting-Out-Modelle auf die tarifliche Basis beschränkt werden sollten“, sagte auch der aba-Vorsitzende und verwies darauf, dass die Regelungen auf dem Weg vom Referenten- zum Regierungsentwurf sogar noch weiter eingeschränkt worden waren. „Wir hätten es gerne auch auf betrieblicher Ebene machbar“, sagte Thurnes und weiter: „Das könnte einen echten Weiterentwicklungsschub geben.“

Erfolgreiche Geringverdienerförderung nachbessern

Unisono bezeichneten der aba-Vorsitzende und der stellvertretende GDV-Hauptgeschäftsführer die Geringverdienerförderung als Erfolg. Von ihr profitieren direkt oder indirekt mehr als eine Million Beschäftigte, und Tausende von Unternehmen haben allein auf dieser Basis neue Zusagen für eine bAV umgesetzt, hieß es. Vermutlich den knappen Haushaltsbudgets des Bundes

geschuldet, wurde es allerdings versäumt, den Fördersatz von 30 Prozent auf 40 oder 50 Prozent anzuheben, sagte Thurnes. Der stellvertretende GDV-Hauptgeschäftsführer wies darauf hin, dass die Teilhabequote zuletzt stagnierte und sagte: „Wir merken, dass das Instrument, so wie es momentan ausgestaltet ist, ausgereizt zu sein scheint.“ Deshalb habe man einen „dynamischen Berechnungsvorschlag ausgearbeitet, der sich an der Beitragsbemessungsgrenze der Sozialversicherung“ orientiert. Die Dynamik sei wichtig, weil sie sicherstelle, dass die Förderung nicht durch Inflations- und Lohnrunden schleichend aufgezehrt werde. „Vor allem wird verhindert, dass förderungswürdige Personengruppen plötzlich allein durch normale Lohnsteigerungen aus der Förderung herausfallen“, ergänzte Schumann. Warum die Geringverdienerförderung unverändert wichtig sei, machte der GDV-Experte an aktuellen Zahlen deutlich, die den Bedarf zeigen: Demnach verfüge mehr als jeder zweite Beschäftigte mit einem Bruttolohn unter 2.500 Euro über keine bAV. Bei Bruttoverdiensten unter 3.500 Euro liege der Anteil noch bei 43 Prozent und im mittleren Einkommensbereich von 3.500 bis 4.500 Euro bei knapp 30 Prozent.

Auf Garantien verzichten

Unverändert bedeutsam sind notwendige Haftungserleichterungen beziehungsweise Garantieabsenkungen, wie die bAV-Experten aus ihren unterschiedlichen Perspektiven verdeutlichten. So bewege man sich bei den Zusagearten teils nach wie vor in einer rechtlichen Grauzone. Nach Einschätzung des BDA müsse es bei den Durchführungswegen zwar eine Haftung geben, aber nur in abgesenkter Form. „Wenn es keine Anbieter mehr gibt, die eine hundertprozentige Beitragsgarantie anbieten wollen, dann wollen das auch die Arbeitgeber nicht übernehmen“, betonte Gunkel.

„Statt der im Moment weitgehend vorgesehenen hundertprozentigen Beitragsgarantie bei der Beitragszusage mit Mindestleistung stellen wir Versicherer uns eine moderate Absenkung auf 80 Prozent vor“, betonte Schumann. Auf diese Weise könnte weiterhin ein hohes Sicherheitsniveau erreicht werden, bei gleichzeitig deutlich mehr Freiheiten in der Kapitalanlage, um chancenreicher investieren zu können, was einem so langfristigen Sparprozess auch angemessen sei. Die Tatsache, dass der Höchstrechnungszins seit Jahresbeginn auf ein Prozent gestiegen ist, ändere daran nichts. Schumann: „Damit ist es zwar theoretisch (wieder) möglich, eine hundertprozentige Beitragsgarantie anzubieten, sinnvoll ist das aber bei langfristigen Sparprozessen nicht.“

Thurnes veranschaulicht das Thema Mindestgarantieniveau bei der Beitragszusage mit Mindestleistung am Beispiel seiner Mutter, die immer gesagt habe: „Beim Sparen muss ich am Ende der Beitragszahlungen doch mindestens mein eingezahltes Geld wieder zurückkriegen“. Angesichts von Inflation und jahrelangem Niedrigzinsniveau sei genau das aber die falsche Herangehensweise, weil eine hundertprozentige Kapitalgarantie dafür Sorge, dass real am Ende weniger Geld vorhanden sei. Das ist kompliziert und einem Normalbürger vielleicht gar nicht zu vermitteln, gab Thurnes zu bedenken, stellte jedoch fest: „Eine vernünftige Leistung kriegt man im Niedrigzinsniveau nur hin, wenn man auf diese umfänglichen Garantien verzichtet.“ Zudem ergänzte er, dass solche Garantien mathematisch gese-

hen bei langfristigen Produkten wie der bAV nicht erforderlich seien, insbesondere dann nicht, wenn es kollektiv finanziert und organisiert werde.

Vorrang für Tarifvertragsparteien

„Wir haben den Wunsch, dass ein Garantieniveau unterhalb der Beitragssumme bei der Beitragsorientierten Leistungszusage (BOLZ) unter Tarifvorbehalt zu stellen ist“, betonte Wittke. Da die Garantieabsenkungen für Arbeitnehmende einen schwer verständlichen Einschnitt bedeuten, sollte dies den Tarifvertragsparteien überlassen werden, dass sie hier ein Stück weit mitbestimmen können, erläuterte die Gewerkschafterin und erteilte gegensätzlichen Aussagen seitens der CDU/CSU (lesen Sie dazu auch unseren Beitrag auf Seite 76f) eine klare Absage.

Anders sei die Lage bei der reinen Beitragszusage im Rahmen des SPM, wo der Garantieverzicht von vornherein bekannt ist, aber eben nach Wittkes Erfahrungen auch kein Selbstläufer. Das Produkt müsse vielmehr erklärt werden. „Aber wenn wir als Gewerkschaft sagen, dass wir daran beteiligt waren, die Verträge mitgestaltet und alles genehmigt haben, dann haben unsere Mitglieder Vertrauen in das Produkt“, ergänzt Wittke und nennt noch einen weiteren Grund, warum es hier ohne Tarifvertrag nicht geht: Mit den im SPM verankerten Sicherungsbeiträgen sollen Schwankungen an den Kapitalmärkten aufgefangen werden. Der Gesetzgeber schreibe diese Sicherungsbeiträge jedoch nicht verpflichtend vor. Ohne Tarifvorbehalt könnten diese Sicherungen fehlen, mit der Folge, dass die Beschäftigten das Komplettrisiko allein tragen müssten.

Komplexität einfach verringern

Benannt wurden schließlich auch Maßnahmen, mit denen Aufwand und Komplexität in den Betrieben schlagartig verringert werden könnten. Ein Paradebeispiel liefert die unterschiedliche Steuer- und Sozialabgabenbefreiung in der versicherungsförmigen bAV. So können zwar vier Prozent der jährlichen Beitragsbemessungsgrenze zur Rentenversicherung sozialabgabenfrei, aber acht Prozent lohnsteuerfrei eingebracht werden. „Das sollte auf dem höheren Niveau, will man die bAV fördern, nivelliert werden“, sagte der aba-Vorsitzende und ergänzte, dass die bAV über eine generelle Anhebung dieser Grenzen der lohnsteuerfreien Dotierung vereinfacht werden könnte. „Denn Unternehmen verfügen oft nur deshalb über mehr als einen Durchführungsweg, weil es diese Grenzen gibt“, sagte Thurnes und verwies auf den höherverdienenden außertariflichen Personalbereich. Betriebe können dann oft nur effizient versorgen, wenn sie neben der versicherungsförmigen Lösung auch eine Direktzusage anbieten. Das wäre dann nicht mehr nötig – und die Komplexität im Betrieb ein Stück weit kleiner. ■



KAY SCHELAUSKE ist Finanz- und Wirtschaftsjournalist. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Kapitalanlage und Altersvorsorge.

Kontinuität statt neuer Ideen

Was ändert sich mit einer neuen Regierung für die bAV? Eine Umfrage in den Parteizentralen zeigt Tendenzen auf. Im Fokus bleibt die Weiterentwicklung des Sozialpartnermodells. Neue Lösungsansätze sind nicht zu erkennen.

Von Kay Schelauske

● Eine große Koalition soll es wieder richten, diesmal allerdings eine kleine „GroKo“. Denn die SPD wird nur noch über etwas mehr als die Hälfte ihrer bisherigen Abgeordnetenmandate verfügen. Wieder dabei ist Hubertus Heil. Auch nach 26 Jahren gewann er erneut seinen Wahlkreis im niedersächsischen Gifhorn-Peine. Seit 2018 arbeitet Heil als Bundesminister für Arbeit und Soziales – und gehört nun zum neunköpfigen Team, das die Sozialdemokraten trotz herber Wahlverluste erneut in eine Regierungsbeteiligung führen soll. Da wäre es keine Überraschung, wenn im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) personell vieles beim Alten bliebe. Aber wie sieht es mit den inhaltlichen Schnittmengen zwischen den künftigen Koalitionspartnern in der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) aus?

Mit dem Ziel, erste richtungsweisen Leitplanken zu erhalten, hat sich das Personalmagazin einerseits auf dem nunmehr neunten bAV-Auftakt „Die Zukunft der bAV im Dialog 2025“ Ende Januar in Berlin umgehört. Andererseits haben wir uns kurz vor der Bundestagswahl in den Parteizentralen erkundigt, mit welchen Aktivitäten die bAV künftig gestärkt werden könnte. Befragt wurden jene Parteien, die eine realistische Chance hatten, in

den nächsten Bundestag einzuziehen und – anders als „die Linke“ und das Bündnis Sarah Wagenknecht (BSW) – Ziele beziehungsweise Vorhaben zur bAV in ihren Wahlprogrammen formuliert hatten.

„Die bAV stellt aufgrund ihres kollektiven Charakters einen sehr effizienten Weg der kapitalgedeckten Altersvorsorge dar“, heißt es bei der CDU. Um ihrer unzureichenden Verbreitung entgegenzuwirken, müssten die Rahmenbedingungen „modernisiert, flexibilisiert und vereinfacht“ werden.

Realisiert werden soll dies über einen weitestgehenden Verzicht auf die Unternehmerhaftung und die Verringerung bürokratischer Hürden. So sollen etwa der Abschluss von Betriebsrenten und die Verwaltung der Verträge digital möglich sein und bei einem Arbeitgeberwechsel Nachteile für die versicherten Arbeitnehmenden vermieden werden. „Wir wollen sicherstellen, dass bei einem Arbeitgeberwechsel die Übertragung der Betriebsrentenanwartschaften wertgleich erfolgt

und keine erneuten Abschlusskosten anfallen“, formulieren die Christdemokraten und heben hervor: „Bei einem Arbeitgeberwechsel nach kurzer Zeit dürfen gar keine Kosten entstehen.“

Fokus Sozialpartnermodell

Klare Vorstellungen hat die Partei um Friedrich Merz auch hinsichtlich der Weiterentwicklung des Sozialpartnermodells (SPM). „Das renditestarke Sozialpartnermodell muss für alle nicht tariflich gebundenen Betriebe ermöglicht und sollte auch für branchenfremde Unternehmen geöffnet werden“, heißt es. Es sollte auf das Einschlägigkeitserfordernis eines Tarifvertrags verzichtet werden, um auf diese Weise allen den Zugang zum SPM zu eröffnen.

„Die Welt würde nicht untergehen, wenn man das Sozialpartnermodell für nicht tarifgebundene Betriebe öffnen würde“, bestätigte Jana Schimke auf dem bAV-Auftakt in Berlin. Das bisherige Mit-





Die Modernisierung, Flexibilisierung und Vereinfachung der bAV hat sich die CDU als Wahlversprechen auf die eigene Agenda geschrieben. (Im Bild: Parteivorsitzender Friedrich Merz bei der Bekanntgabe der Ergebnisse zur Bundestagswahl).

glied der CDU/CSU-Bundestagsfraktion und des Ausschusses für Arbeit und Soziales fügte aber hinzu: „Zur Ehrlichkeit gehört eben auch, dass es Akteure gibt, die das schlichtweg nicht wollen.“ Im Kontext von „starken, starren Interessen“ nannte Schimke sowohl die Gewerkschaften als auch die früheren Ampel-Koalitionäre, ausgenommen der Freidemokraten.

Die Sozialdemokraten heben im Rahmen unserer Umfrage hervor, dass das SPM bereits 2018 mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG) eingeführt wurde und dies „mit dem Ziel einer weiteren Verbreitung von Betriebsrenten insbesondere in kleinen Unternehmen und bei Geringverdienenden“. Dies soll auf Basis von Tarifverträgen ohne Haftung des Arbeitgebers und ohne Garantieleistungen durch die Versorgungseinrichtungen geschehen.

Für eine attraktive bAV bedarf es keiner einzelbetrieblichen Lösungen, stellte Dr. Martin Rosemann, bisheriges Mitglied der SPD-Fraktion und des Ausschusses für Arbeit und Soziales, auf der Berliner Ta-

gung fest. Gefordert seien vielmehr große Kollektive, mit denen ein gewisser Vertrauensvorschuss sowie geringe Vertriebs- und Verwaltungskosten einhergingen. „Deshalb sollten es die Sozialpartner als ihre Aufgabe begreifen, diese Angebote zu schaffen“, betonte Rosemann unter Verweis auf SPM und stellte fest, dass es wichtig sei, dass die Sozialpartner die Aufsicht darüber haben und schauen, dass es vernünftig läuft. „Ich bin dafür, Sozialpartnermodelle auch weiter zu privilegieren, die Geringverdienerförderung noch stärker auszubauen und die Modelle zu öffnen, indem das Einschlägigkeitserfordernis beim Tarifvertrag weiterentwickelt, aber nicht abgeschafft wird“, hob der Sozialdemokrat hervor. So wie im Vorschlag des BRSG II angelegt, sollte es für die jeweilige Gewerkschaft die Möglichkeit geben, an bestehende Modelle anzudocken, führte Rosemann aus und sprach sich für ein Obligatorium aus, sollte die Umsetzung zu lange dauern.

Keine Zukunft für das BRSG

Mit Blick auf die bisher gebotene Einschlägigkeit stellte Mario Löffler, bisheriger Referent des Bereichs Zusätzliche Altersvorsorge beim BMAS, auf der Berliner bAV-Veranstaltung klar, dass es bereits Ansätze gibt, wie eine Brücke zu nicht tarifgebundenen Betrieben gebaut werden könnte. Unter der Voraussetzung, dass die das SPM tragenden Tarifparteien dem zustimmen, skizzierte Löffler zwei Optionen: Erstens könnte eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag interessierten Unternehmen und Beschäftigten einen Zugang ermöglichen. Zweitens nannte der Sozialdemokrat ein neues „Satzungsmodell“ als „noch einfachere Variante“. Danach könnten Gewerkschaften, die mehrere Branchen vertreten, ein für eine Branche vereinbartes SPM auf eine weitere übertragen, für die sie ebenfalls zuständig ist. Ob dies Kompromisslinien der künftigen „kleinen GroKo“ sein werden, wird sich zeigen müssen. Klar scheint allerdings zu sein, dass dies nicht unter dem Dach des BRSG geschehen wird.

„Wir haben unsere eigenen Konzepte. Aus welchen Gründen sollen wir ein altes Produkt aufschnüren und daran herumdoktern?“, erteilte Schimke der Idee eine Absage, dass mehrheitsfähige Teile des BRSG II, das im Zuge des „Ampel-Bruchs“ auf der Strecke geblieben war, durch eine neue CDU-geführte Regierung umgesetzt

werden könnten. Sie verweist auf bestehende Kritikpunkte und lässt keinen Zweifel daran, dass die künftige Regierung ein neues Gesetz aufsetzen wird. Schimke gesteht zudem ein: „Wir sehen mit Sorge, dass das federführende Ministerium im Bereich der Altersvorsorge immer sozialdemokratisch geführt war“, und ergänzt, dass es Parteikollegen gäbe, die sich eine stärkere Einflussnahme der Union wünschen – sie selbst nicht ausgenommen.

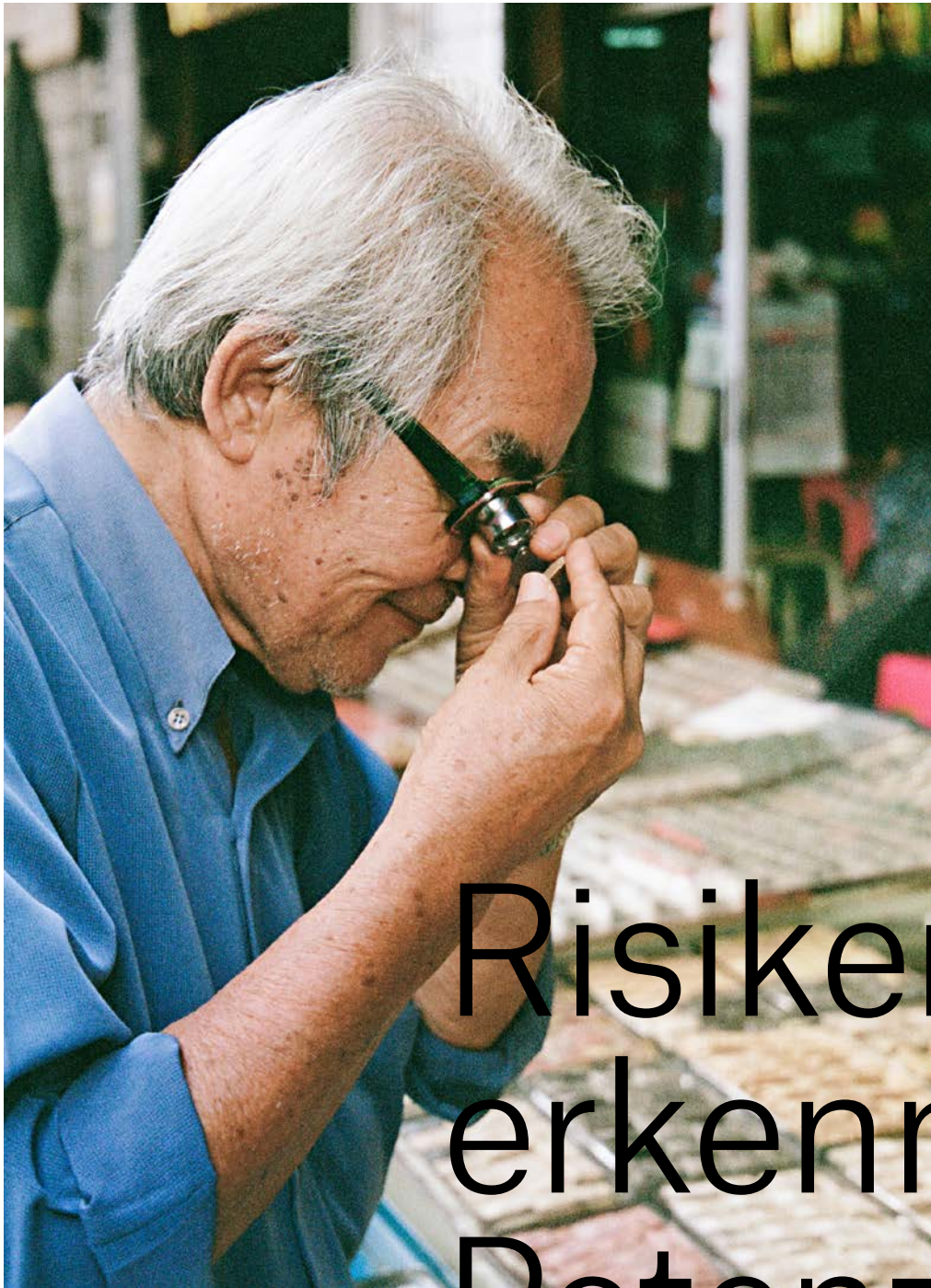
Neues bleibt auf der Strecke

Offen ist, in welchem Ausmaß darüber hinaus Investments an den Kapitalmärkten zur Stärkung der bAV herangezogen werden. Der Kreis der Befürworter neuer Lösungen hat sich gelichtet: Die am Wahltag gescheiterte FDP hatte sich in unserer Umfrage für höhere Aktienanteile auch in der bAV ausgesprochen. Die Grünen hingegen werden zwar im nächsten deutschen Bundestag vertreten sein, spielen aber bei der Bildung einer neuen Bundesregierung keine Rolle. Damit behält der „Bürgerinnenfonds“, mit dem die Partei „die Vorteile des Kapitalmarkts für eine Stärkung der Alterssicherung nutzen“ wollte, Modellcharakter.

„Die Chancen des Kapitalmarkts zur Sicherung unserer Renten wurden in den letzten Jahrzehnten sträflich vernachlässigt“, antwortete die AfD auf unsere Umfrage. Daher setze man sich dafür ein, dass auch die bAV beispielsweise mit Aktien, ETFs und herkömmlichen Fonds systematisch steuerlich gefördert werde. Praxisrelevanz haben auch diese Pläne nicht. Denn die künftige Kanzlerpartei CDU hatte sich schon im Wahlkampf gegen eine Koalition mit den Rechtspopulisten ausgesprochen.

Im Ergebnis zeigt unsere Recherche: Neue wegweisende Ideen in der bAV zeichnen sich vorerst nicht ab. Aber ein gewisses Maß an Kontinuität und zu erwartendem Reformwillen sind nicht die schlechtesten Vorzeichen. Ob das allerdings ausreichen wird, um gerade kleine und mittlere Betriebe zum Einstieg in die bAV zu ermutigen, bleibt abzuwarten. ■■■

KAY SCHELAUSKE ist Finanzjournalist. Seiner Recherche liegt eine Online-Umfrage des Personalmagazins bei den Parteien und Teilnahme beim bAV-Auftakt in Berlin zugrunde.



Risiken erkennen, Potenziale nutzen

Von Mirosław Staniek und Matthias Lang

Die regelmäßige Überprüfung der eigenen bAV durch Audits verhilft Unternehmen zum Überblick und Verständnis ihrer oft komplexen Versorgungssysteme. Sehr oft entsteht dadurch auch eine To-do-Liste, mit deren Hilfe die bAV wieder effizient und wettbewerbsfähig gestaltet und in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen gebracht werden kann.

● Eine bestehende bAV-Landschaft muss sich immer wieder an neue gesetzliche Rahmenbedingungen, insbesondere im Arbeits-, Aufsichts- und Steuerrecht anpassen. Zudem werden Versorgungslandschaften – beispielsweise infolge von Übernahmen, Fusionen oder der Ablösung älterer Versorgungspläne – über die Jahre zwangsläufig unübersichtlich, sodass verborgene Risiken entstehen. Das macht regelmäßige Audits der bAV unabdingbar.

Am Anfang eines bAV-Audits gilt es, sämtliche Unterlagen und Informationen über die Versorgungslandschaft des Unternehmens zusammenzustellen. Dazu gehören die versicherungsmathematischen Gutachten, alle Versorgungsregelungen, die Rahmenverträge mit Dienstleistern, Dokumentationen zu Prozessabläufen und die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation. Erfahrungsgemäß ist dieser Schritt umso schwieriger und langwieriger, je weiter die bAV-Historie eines Unternehmens zurückreicht. Bei der Analyse dieser Unterlagen sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit seiner bAV?
- Welche Versorgungssysteme sind offen für Neuzugänge und welche Zusagearten, Finanzierungsformen, Garantien und Durchführungswege liegen diesen zugrunde?
- Wie ist die bAV im Marktvergleich einzuordnen?
- Wurden gesetzliche Vorgaben (zum Beispiel bei der Rentenanpassung) eingehalten?
- Welche Dienstleister übernehmen Aufgaben in der bAV-Administration, und lassen sich interne wie externe Abläufe optimieren?

- Ist eine Harmonisierung und Neuordnung der bAV-Systeme aus Kosten- und Gleichbehandlungsgründen sinnvoll?
- Wird den Mitarbeitenden das Versorgungssystem und sein Wert transparent, einfach und effizient kommuniziert?

Marktanalyse und Wettbewerbsfähigkeit

Ein umfassendes Audit der bAV muss deren grundlegende Komponenten nach Umfang und Qualität unbedingt mit denen der relevanten Wettbewerber vergleichen. Diese sollten sorgfältig nach

Branche und Größe ausgewählt sein, da alle Wirtschaftszweige spezifische Benchmark-Werte aufweisen.

Zunächst gilt es, die wichtigsten Merkmale der bAV qualitativ abzugleichen, also nach Faktoren wie Finanzierung, Rendite, Leistungshöhe, -szenarien und -formen et cetera. In der anschließenden quantitativen Analyse werden die Leistungen und Beiträge der bAV je nach Beschäftigtengruppen berechnet und mit denen der Wettbewerber verglichen. Daraus ergeben sich wertvolle Benchmark-Daten.

Lurse hat in einer Studie das durchschnittliche Leistungsniveau der arbeitgeberfinanzierten Betriebsrente für unterschiedliche Beschäftigtengruppen ermittelt. Demnach liegt die Eintrittsrente nach einer 42-jährigen Dienstzeit bei Sachbearbeitenden im Schnitt bei 4,5 Prozent und bei Top-Executives, mit einer angenommenen Dienstzeit von 18 bis 22 Jahren bei 5,6 Prozent des letzten Brutto-Gesamteinkommens. Altersleistungen, die durch Entgeltumwandlung finanziert werden, sind hier noch nicht berücksichtigt. Wichtig: Diese Durchschnittswerte wurden über alle Branchen hinweg erhoben. Das Leistungsniveau kann sich je nach Branche erheblich unterscheiden. Grundsätzlich gilt: Durch eine attraktive, arbeitgeberfinanzierte bAV oder eine Mischform aus arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierter Betriebsrente kann sich ein Unternehmen deutlich vom Wettbewerb abheben.

Schwachstellen identifizieren und zur Neuanpassung nutzen

Sind alle offenen und geschlossenen Versorgungssysteme überprüft, folgt eine schriftliche Übersicht, die sämtliche finanziellen Risiken, Unregelmäßigkeiten, Nachschusspflichten et cetera identifiziert und Handlungspotenziale aufzeigt.

Besonderes Augenmerk richtet man in den Audits auch auf die Umsetzung der Rentenanpassungen der Betriebsrenten. Laut § 16 BetrAVG ist das Unternehmen verpflichtet, seine Rentenleistungen alle drei Jahre zu prüfen und gegebenenfalls zu erhöhen, um den inflationsbedingten Kaufkraftverlust der Renten auszugleichen. Das Problem: Bei jeder Erhöhung ist die vollständige Entwicklung des Verbraucherpreisindex seit dem jeweiligen Rentenbeginn zu berücksichtigen, was ein enormes Fehlerpotenzial birgt. Für

bAV-Risiken

Biometrische Risiken:

- Lebenserwartung
- Tod
- Invalidität
- Familienstand

Gesetzgeberische Risiken:

- Steuer
- Bewertungssätze
- Arbeits-, Sozial- und Aufsichtsrecht

Konjunkturelle Risiken:

- Fluktuation
- Zinsentwicklung
- PSV-Beitrag
- Inflation, Gehaltstrends

neuere Zusagen kann die vorgeschriebene Anpassung entfallen, wenn sich der Arbeitgeber verpflichtet, die Leistungen jährlich um wenigstens ein Prozent anzuheben, was moderne Versorgungssysteme oft nutzen.

Identifiziert ein bAV-Audit mehr als eine offene Versorgungszusage, etwa infolge von M&A-Transaktionen, kann eine Harmonisierung der Systeme sinnvoll sein, um den administrativen Aufwand zu verringern und eine ungerechte Verteilung von Benefits zu vermeiden. Denn kaum eine Zusage gleicht nach Art und Umfang der anderen. Eine Harmonisierung muss die spezielle Situation des Unternehmens, die Rahmenbedingungen der bestehenden Versorgungssysteme und insbesondere die gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Bestehende Versorgungszusagen, ob geschlossen oder offen, lassen sich dabei durch spezielle Regelungen in den Überleitungsvereinbarungen in eine Neuregelung integrieren.

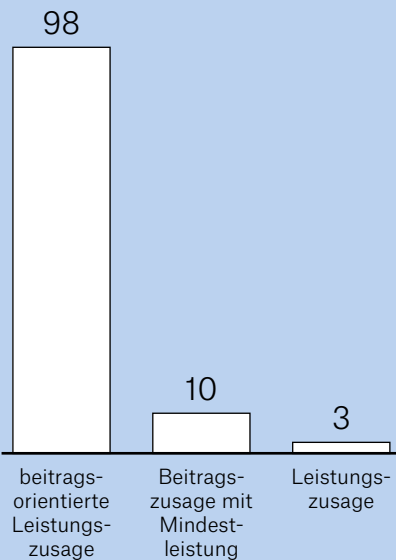
Optimierungsmöglichkeiten bei der Zusageform

Wer seine bAV optimieren will, muss vor allem klären, welche Zusageform dem neuen System zugrunde liegen soll. So kann insbesondere die reine Leistungszusage hohe finanzielle Risiken bergen. Um diese zu minimieren, entscheiden sich die meisten Unternehmen für die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ). Sie ist in sämtlichen Durchführungswegen möglich und garantiert den Versorgungsberechtigten einen fixen oder vom Gehalt abhängigen Beitrag. Es besteht weder eine Pflicht zur Mindestverzinsung dieses Beitrags noch ist eine Mindesthöhe der Versorgungsleistung vorgegeben. Das macht die Kapitalanlage flexibler und erhöht so die Ertragschancen für die Beschäftigten. Die bAV-Studie von Lurse zeigt: 98 Prozent der befragten Unternehmen gestalten einen ihrer offenen Pläne als BOLZ. An ihr führt wegen der hohen Flexibilität auch in Zukunft kein Weg vorbei.

Direktzusagen bieten einen weiten Spielraum bei der Gestaltung von Versorgungsplänen. Ihre wichtigste Eigenschaft: Das Unternehmen kann frei, ohne Auflagen der BaFin, über die externe oder interne Vermögensanlage entscheiden. Die meisten der von Lurse befragten Unternehmen nutzen daher diesen Durch-

Verbreitung der Zusagearten

in Prozent der Unternehmen; Mehrfachnennungen je Unternehmen möglich



Quelle: Lurse bAV-Studie 2024



MIROSLAW STANIEK ist Partner bei Lurse und leitet das Consulting-Geschäft für die bAV. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung von nationalen und internationalen Unternehmen im Bereich der bAV. Darüber hinaus ist er Vorstand einer Firmenpensionskasse.



MATTHIAS LANG ist Manager/Aktuar (DAV/IVS) bei Lurse und berät nationale und internationale Unternehmen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung.

führungsweg. Ca. 70 Prozent finanzieren die sich daraus ergebenden Verpflichtungen über sogenannte Contractual Trust Arrangements (CTAs) oder über Rückdeckungsversicherungen, um Zins- und biometrische Risiken weitgehend auszulagern. Die Umstellung auf gefundene Pläne verringert Liquiditätsrisiken und macht die bAV besser planbar.

Ineffizienzen erkennen – Prozesse und Dienstleister genauer prüfen

Angeichts der Komplexität von bAV-Systemen mit langer Historie nutzen Unternehmen häufig die Expertise externer Dienstleister. In Abhängigkeit der Versorgungszusage müssen dadurch sehr viele verschiedene Akteure, wie etwa Versicherer, Makler, Berater, externe Versorgungseinrichtungen, Administratoren und Asset Manager, in den Gesamtprozess integriert werden. Mit einer Übersicht über alle internen und externen Akteure schafft ein Audit Klarheit und Transparenz. Zudem ist es wichtig, die Prozesse zwischen Unternehmen und den verschiedenen Dienstleistern zu dokumentieren und auf Effizienz zu prüfen. Eine gründliche Analyse der administrativen Abläufe deckt Ineffizienzen, etwa Doppelarbeiten sowie unnötige und überhöhte Kosten auf. So lassen sich diese eliminieren, Prozesse optimieren, die Zahl der Dienstleister reduzieren und finanzielle Ressourcen gezielter einsetzen.

Effiziente, digitale bAV-Administration

Prozesse in der bAV sind besonders kompliziert und komplex. Diese Tatsachen werden noch dadurch verstärkt, dass viele Unternehmen über zahlreiche Versorgungsordnungen verfügen. Diese wurden über die Zeit diverse Male angepasst beziehungsweise komplett verändert oder auch in Nachfolgeregelungen überführt. In vielen Fällen findet man zusätzlich durch Akquisitionen bedingt völlig unterschiedliche Versorgungsregelungen und damit einhergehend wiederum abweichende Prozessabläufe vor. Daher ist es wichtig, die gesamten bAV-Verwaltungsprozesse aufzuzeichnen und zu dokumentieren. Das ermöglicht es, alte Strukturen aufzubrechen

und Arbeitsabläufe neu zu durchdenken, um sie schlanker, kostensparender und wirtschaftlicher zu gestalten.

Der nächste Schritt zu einer effizienten bAV-Verwaltung besteht in der Digitalisierung der Abläufe unter Einbeziehung aller Akteure. Digitale Administrationsplattformen ermöglichen effiziente End-to-End-Lösungen. Über Online-Portale können die Nutzer selbst Verträge und Daten ändern oder neue Aufträge erteilen, die direkt validiert und in der bAV-Cloud gespeichert werden. Statusberichte, Statistiken und hoch qualitative Reportings sind so mit einem Klick verfügbar. Die fehlerfreie Verwaltung wird vereinfacht und beschleunigt, aktuelle Daten sind jederzeit verfügbar. Die Unternehmen können in der Regel zwischen Full Service, Supported Service oder Software as a Service wählen. Die Outsourcing- und Digitalisierungsgrade lassen sich sehr unterschiedlich gestalten. In welchem Maße, hängt letztlich von den technischen Möglichkeiten, den personellen Ressourcen und dem verfügbaren Budget ab. Grundsätzlich entlastet die Auslagerung von Aufgaben an einen digitalen Dienstleister Unternehmen erheblich, insbesondere bei Tätigkeiten, die

nicht zum Kerngeschäft gehören. Auch das sollte im Rahmen eines Audits stets geprüft werden.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Ihren personalpolitischen Nutzen entfaltet eine bAV natürlich nur dann, wenn die Beschäftigten über sie informiert sind und ihr Wert transparent und einfach dargestellt wird. Daher muss ein Audit auch die Mitarbeiterkommunikation unter die Lupe nehmen. Es reicht nicht aus, den Beschäftigten nur die gesetzlich vorgeschriebenen Informationen via Mail oder auf dem Postweg zukommen zu lassen. Dazu ist die Materie zu erklärungsbedürftig und komplex.

Auch hier sorgen digitale Mitarbeiterportale heute für mehr Effizienz und Transparenz. Sie ermöglichen es, die Beschäftigten stets ausführlich über die Versorgungssysteme und die dazugehörigen Dokumente und Verträge zu informieren. Mitarbeitende können ihre persönlichen Versorgungszusagen jederzeit einsehen, verwalten, berechnen, Vertragsänderungen vornehmen oder neue Verträge abschließen – sei es über Smartphone, App,

PC oder Tablet. Alle Daten werden in dem Portal automatisch bereitgestellt, was die bAV-Administration enorm entlastet. Das Unternehmen erfüllt seine Informationspflichten einfach und effizient, stärkt dadurch das Employee Branding und das Vertrauen der Beschäftigten.

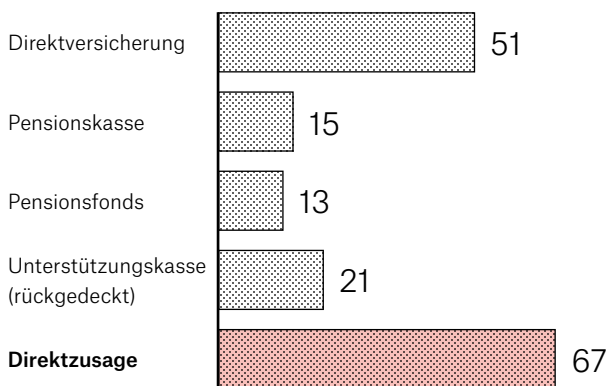
Vertrauen in die bAV stärken

Fazit: Ein erfolgreiches bAV-Audit erfordert eine umfassende Analyse und Auswertung aller relevanten Unterlagen und Informationen rund um die Betriebsrente, um einen vollständigen Überblick über die Versorgungslandschaft eines Unternehmens zu gewinnen. Dabei sind insbesondere finanzielle, rechtliche und steuerliche Aspekte von Bedeutung. Ziel ist es, Risiken zu identifizieren und konkrete Empfehlungen für kurz-, mittel- und langfristige Handlungsoptionen zu geben. Dies schließt die Prüfung und Optimierung von Prozessen in der bAV-Administration und in der Mitarbeiterkommunikation mit ein. Letztendlich können eine gut durchgeführte bAV und eine klare Kommunikation das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken. ■

Durchführungswege in der betrieblichen Altersversorgung großer und mittelständischer Unternehmen

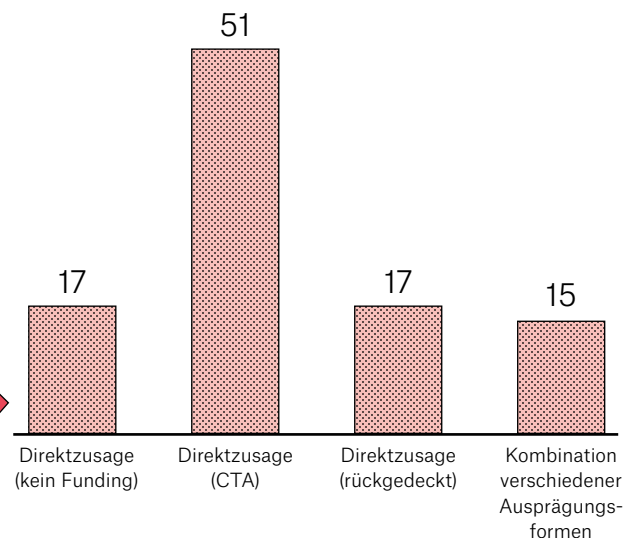
Welche Durchführungswege werden für die bAV genutzt?

in Prozent der Unternehmen; Mehrfachnennungen je Unternehmen möglich



Ausprägungsformen von Direktzusagen:

in Prozent der Unternehmen mit Direktzusage



Fehlerquelle Arbeitgeber-zuschuss

Bereits vor sieben Jahren wurde mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz ein verpflichtender Arbeitgeberzuschuss zur Entgeltumwandlung eingeführt. Doch immer noch werden rund 20 Prozent dieser bAV-Zuschüsse falsch berechnet. Für Unternehmen kann die Haftung sehr teuer werden. Unser Beitrag zeigt die häufigsten Fehlerquellen und erklärt, wie korrekt berechnet wird.

● Mit dem Inkrafttreten des Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG) im Jahr 2018 wurde ein bedeutender Schritt zur Förderung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) getan. Seit dem 1. Januar 2019 sind Arbeitgeber verpflichtet, einen Zuschuss von 15 Prozent des umgewandelten Entgelts zusätzlich zu leisten, sofern durch die Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge eingespart werden. Diese Neuerung zielt darauf ab, die Attraktivität der betrieblichen Altersvorsorge zu erhöhen und die finanzielle Absicherung der Beschäftigten im Alter zu verbessern.

Doch die Berechnung und Verwaltung des Arbeitgeberzuschusses in der bAV birgt erhebliche Herausforderungen und potenzielle Fehlerquellen. Nach unseren Erfahrungen sind 20 Prozent aller Arbeitgeberzuschüsse in der bAV falsch berechnet. Zu den häufigsten Fehlerquellen gehören zum einen die fehlerhafte Anwendung des Dreisatzes und das Versäumnis, die Zuschüsse regelmäßig bei Änderungen der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) neu zu kalkulieren. Aber auch die Beitragsdynamiken werden häufig außer Acht gelassen: Viele Verträge werden heute sinnvollerweise mit einer Beitragsdynamik ausgestattet, damit möglichst eine Inflationsanpassung stattfindet. Häufig orientiert sich die Anpassung an der Erhöhung der BBG. Durch den höheren Gesamtbeitrag muss der korrekte Anteil des Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeitrags neu berechnet werden. Und auch die steuerliche Behandlung der Beiträge zur bAV kann je nach Durchführungsweg und Art der Beiträge unterschiedlich sein.

Darüber hinaus stellen organisatorische Herausforderungen eine weitere Ursache für Fehler dar. Insbesondere fehlen nach unseren Beobachtungen in vielen Unternehmen standardisierte Prozesse, die greifen, wenn beispielsweise Mitarbeitende in Elternzeit gehen und das Entgelt entsprechend ruht. Oftmals ist dem Arbeitgeber nicht bewusst, welche Prozesse dann angestoßen werden müssen, wie etwa die Beitragsfreistellung des betroffenen bAV-Vertrags, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist.



Die Konsequenzen solcher Fehlkalkulationen sind erheblich. Wurde der Arbeitgeberzuschuss zu niedrig berechnet, führt dies zu einer Rentendifferenz, die in der Regel vom Arbeitgeber ausgeglichen werden muss, um den vertraglich vereinbarten Rentenanspruch des Mitarbeitenden zu sichern. Diese Rentendifferenz kann sich über Jahre hinweg ansammeln und zu erheblichen Nachzahlungen führen.

Wird die fehlerhafte Berechnung als vorsätzlich oder grob fahrlässig eingestuft, könnte dies auch zu strafrechtlichen Konsequenzen beispielsweise wegen Steuerhinterziehung (§ 370 Abgabenordnung) oder der Beitragsvorenthaltung (§ 266a Strafgesetzbuch) führen – in der bAV ist das erfahrungsgemäß jedoch eher die Ausnahme.

Werden Arbeitgeberzuschüsse fälschlicherweise zu hoch berechnet, entstehen unnötig hohe Kosten für das Unternehmen. Das Unternehmen kann überzahlte Beiträge nach § 195 BGB grundsätzlich innerhalb einer Frist von drei Jahren zurückfordern. Diese Frist beginnt zu laufen, sobald der Anspruch fällig wird und der Gläubiger Kenntnis von den Umständen erlangt, die den Anspruch begründen. Falls eine Überzahlung aufgrund eines Irrtums erfolgt, kommt zusätzlich § 812 BGB zum Tragen. Dieser Paragraph regelt, dass Zahlungen, die aufgrund eines Irrtums ohne rechtlichen Grund geleistet wurden, grundsätzlich zurückgefordert werden

können. Auch in solchen Fällen ist die Rückforderung jedoch auf drei Jahre, gemäß § 199 BGB, beschränkt.

Achtung: Nicht zurückfordern kann der Arbeitgeber das überzahlte Gehalt gemäß § 814 BGB, wenn er bereits bei der Auszahlung wusste, dass es zu hoch ist.

Berechnung des Arbeitgeberzuschusses nach dem neuen Betriebsrentengesetz

Gemäß § 1a des Betriebsrentengesetzes (BetrAVG) ist der Arbeitgeber verpflichtet, 15 Prozent des umgewandelten Entgelts zusätzlich als Arbeitgeberzuschuss an den Pensionsfonds, die Pensionskasse oder die Direktversicherung weiterzuleiten, sofern durch die Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge eingespart werden. Diese Regelung gilt jedoch nur, wenn die Entgeltumwandlung tatsächlich zu einer Einsparung von Sozialversicherungsbeiträgen führt. Ausnahmen von dieser Regelung können durch Tarifverträge entstehen. Ziel des Gesetzes ist es, die betriebliche Altersvorsorge zu stärken. Natürlich können Arbeitgeber (AG) auch höhere Zuschüsse gewähren. Der Zuschuss wird auf eine Entgeltumwandlung von maximal vier Prozent der Beitragsbemessungsgrenze berechnet.

Beispielrechnung:

Die Beitragsbemessungsgrenze (BBG) 2025 liegt bei 96.600 Euro

Berechnung der 4 % der BBG**(maximaler Betrag für die Entgeltumwandlung):**

96.600 Euro $\times$ 4 % = 3.864 Euro jährlich / 322 Euro monatlich

Berechnung des Arbeitgeberzuschusses:

322 Euro $\times$ 15 % = 48,30 Euro monatlich

Anpassung alter bAV-Verträge

In älteren bAV-Verträgen, die vor der Einführung des AG-Pflichtzuschusses von 15 Prozent geschlossen wurden, bestand die betriebliche Altersvorsorge häufig ausschließlich aus der Entgeltumwandlung des Arbeitnehmenden. In diesen Verträgen wurde der Arbeitnehmerbeitrag direkt vom Bruttolohn abgezogen und in den bAV-Vertrag eingezahlt. Nach der neuen Regelung in § 1a BetrAVG muss der Arbeitgeber zusätzlich zu dem bisherigen Beitrag des Arbeitnehmenden 15 Prozent des umgewandelten Entgelts als Zuschuss an die Pensionskasse, den Pensionsfonds oder die Direktversicherung leisten. Fälschlicherweise wird bei der Umstellung älterer Verträge der Arbeitgeberzuschuss aber lediglich verrechnet, sodass der Gesamtbetrag zur bAV unverändert bleibt.

Ein Beispiel für die fehlerhafte Umsetzung: Ein Arbeitnehmer hatte vor Einführung des Zuschusses 100 Euro monatlich in seine bAV eingezahlt, Arbeitgeberzuschüsse wurden nicht gezahlt. Nach der Einführung des verpflichtenden Zuschusses zahlt der Arbeitgeber einen Zuschuss von 15 Euro, der Arbeitnehmer reduziert seinen eigenen Beitrag zur Entgeltumwandlung auf 85 Euro, sodass der Gesamtbeitrag weiterhin bei 100 Euro bleibt.

Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass der Pflichtzuschuss zur bAV zusätzlich zum bestehenden Arbeitnehmeranteil gewährt wird, sodass sich der Gesamtbeitrag erhöht und der Arbeitnehmeranteil unverändert bleibt. Ist eine Erhöhung im Altvertrag nicht mehr möglich, muss ein neuer Vertrag mit dem bisherigen oder einem neuen Versicherer abgeschlossen werden, damit der Pflichtzuschuss eingezahlt werden kann. Fehler können nicht nur bei der Kalkulation, sondern auch bei der Datenpflege auftreten, beispielsweise wenn eine nach § 40b EStG pauschal zu versteuernde Direktversicherung versehentlich als steuerfreier Vertrag nach § 3 Nr. 63 EStG im System erfasst wird. Mögliche Folgen sind eine Rückforderung des Finanzamts, das vom Arbeitgeber die Nachzahlung von zu wenig gezahlten Steuern verlangen wird, oder auch Forderungen der Sozialversicherungsträger hinsichtlich der zu wenig gezahlten Sozialversicherungsbeiträge.

Ausgleich der Rentenlücken aufgrund Falschberechnung

Die Folgen solcher Rechenfehler können gravierend sein. Die durch die falsche Berechnung der Arbeitgeberzuschüsse entstehenden Rentenlücken muss der Arbeitgeber bis zum Lebensende des ehemaligen Mitarbeitenden ausgleichen. Die Rentenanpassungspflicht alle drei Jahre erhöht den geschuldeten Betrag in aller Regel stetig. Unternehmen haben in dieser Situation zwei Optionen. Sie können die Ausgleichszahlungen selbst vornehmen

Beispielrechnung:

Da in der Praxis häufig Fehler bei der Anwendung des Dreisatzes zur Berechnung des Arbeitgeberzuschusses auftreten, möchten wir die korrekte Berechnung anhand des oben genannten Beispiels noch weiter verdeutlichen. Insbesondere bei der Berechnung des Zuschusses, der 15 Prozent des umgewandelten Entgelts des Arbeitnehmers beträgt, kommt es oft zu Missverständnissen. Wir gehen daher Schritt für Schritt durch, wie die Berechnung präzise erfolgen muss, um gängige Fehlerquellen zu vermeiden und den Zuschuss korrekt zu ermitteln.

Schritt 1: Den Arbeitnehmeranteil ermitteln

Der Arbeitnehmer wandelt 100 Euro um.

Arbeitnehmeranteil = 100 Euro

Das ist der Betrag, den der Arbeitnehmer in die betriebliche Altersvorsorge einzahlt.

Schritt 2: Den Arbeitgeberzuschuss berechnen

Der Arbeitgeber muss 15 % vom Arbeitnehmeranteil (100 Euro) als Zuschuss leisten.

Berechnung:

100 Euro $\times$ 15 % = 100 Euro $\times$ 15/100 = 15 Euro

15 % des Arbeitnehmeranteils von 100 Euro ergibt 15 Euro Arbeitgeberzuschuss. Der Arbeitgeberzuschuss ist der zusätzliche Betrag, den der Arbeitgeber für die betriebliche Altersversorgung des Arbeitnehmers zahlen muss.

Gesamtbeitrag nach Zuschuss

Der Gesamtbeitrag zur bAV ist nun der Arbeitnehmeranteil plus der Arbeitgeberzuschuss:

100 Euro (Arbeitnehmeranteil) + 15 Euro (Arbeitgeberzuschuss) = 115 Euro

Der gesamte monatliche Beitrag zur bAV beträgt nun 115 Euro, wovon 100 Euro vom Arbeitnehmer kommen und 15 Euro vom Arbeitgeber.

und Pensionsrückstellungen bilden, mit der Folge einer sinkenden Liquidität und dementsprechend unerwünschter Bilanzverschiebungen. Sie können aber auch die Zahlungsverpflichtung an den Versicherer auslagern. Bei einer Rentenlücke von 50 Euro durch die Falschberechnung kostet dies etwa 19.000 Euro pro Person.

Fazit: Risiken rechtzeitig erkennen und vorbeugen

Die Herausforderungen bei der Berechnung des Arbeitgeberzuschusses zur bAV unterstreichen die Bedeutung präziser, automatisierter Prozesse und einer sorgfältigen Pflege der relevanten Daten, beispielsweise auch mithilfe einer geeigneten bAV-Software. Unternehmen sollten sich der potenziellen Risiken bewusst sein, rechtzeitig ihre Verträge prüfen und proaktive Maßnahmen ergreifen, um Fehler zu vermeiden und die langfristige finanzielle Stabilität zu gewährleisten. ■



ANDREAS BRAND ist Geschäftsführer von Brandconsult. Er berät Unternehmen zu Versorgungslösungen und bietet bAV-Verwaltung über die selbstentwickelte Software Easypension an.

**bAV: weil's
funktioniert.**

Einfach genau richtig für Unternehmen und Mitarbeitende.

Mit einer starken betrieblichen Altersversorgung bieten Sie Ihren Mitarbeitenden beste Zukunftsperspektiven und stärken gleichzeitig Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Die Stuttgarter unterstützt Unternehmen aller Größen und Branchen mit starken Vorsorge- und Service-Lösungen.

- hohe bAV-Kompetenz mit persönlicher Betreuung durch Experten
- bAV-Anlagekonzepte auch als „GrüneRente“ möglich
- ausgezeichnete Finanzstärke als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

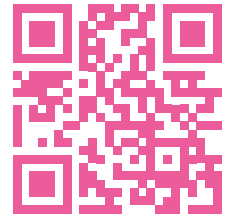
Erfahren Sie mehr unter: stuttgarter.de/firmenkunden/bav



Die Stuttgarter
Der Vorsorge-Versicherer



AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)

Recruiting
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

jobs.personalmagazin@haufe.de

Unverhältnismäßige Probezeitvereinbarung

Die Vereinbarung einer Probezeit, die der Gesamtdauer des befristeten Arbeitsverhältnisses entspricht, ist in der Regel unverhältnismäßig.



BAG, Urteil vom 5.12.2025. Az. 2 AZR 275/23

● Eine zu lange Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis ist unzulässig. Aber wie lang darf sie sein, um noch angemessen zu sein? Die gesetzliche Vorgabe hierzu ist sehr unkonkret formuliert: „Eine vereinbarte Probezeit muss im Verhältnis zu der erwartenden Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit stehen“. Das sieht der seit dem 1. August 2022 geänderte § 15 Abs. 3 TzBfG für befristete Arbeitsverhältnisse vor. Die Vorschrift wurde neu gefasst, um die Vorgaben der europäischen Arbeitsbedingungen-Richtlinie umzusetzen. Bei Arbeitgebern sorgt sie wegen ihrer vagen Aussagekraft seither für reichlich Unsicherheit. Es ist Aufgabe der Rechtsprechung, unbestimmte Rechtsbegriffe zu konkretisieren. Das BAG hat im vorliegenden Fall erneut ein bisschen Licht ins Dunkel gebracht.

Der Fall: Probezeitkündigung in befristetem Arbeitsverhältnis

Der Arbeitnehmer wurde als Kfz-Meister zum 1. September 2022 bei einem Autohaus eingestellt. Laut Arbeitsvertrag erfolgte seine Einstellung zunächst zur Probe für ein halbes Jahr. Während dieser sogenannten Probezeit war eine schriftliche Kündigung von beiden Seiten innerhalb einer Kündigungsfrist von zwei Wochen vorgesehen. Der Arbeitgeber kündigte recht schnell wieder. Das Kündigungsschreiben ging am 28. Oktober 2022 mit der Kündigung zum 11. November 2022 raus und wurde am selben Tag gegen 13 Uhr von einem Boten in den Briefkasten des Arbeitnehmers eingeworfen.

Der Arbeitnehmer ging gegen seine Kündigung vor dem Arbeitsgericht vor. Er argumentierte, die Kündigung sei unwirksam, da im befristeten Arbeitsvertrag keine Kündigungsmöglichkeit wirksam vereinbart worden sei.

Die dort geregelte Probezeit stehe nicht im Verhältnis zu der erwarteten Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit und

sei daher unwirksam. Eine hilfsweise Kündigung zum nächstmöglichen Zeitpunkt habe der Arbeitgeber nicht ausgesprochen. Das Arbeitsverhältnis bestehe daher ungekündigt fort.

Das Arbeitsgericht Lübeck und das Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein wiesen die Klage des Arbeitnehmers ab.

Unwirksame Probezeitkündigung?

Das BAG gab dem Arbeitnehmer nur teilweise recht. Es entschied, dass die Vereinbarung einer Probezeit, die der Gesamtdauer des befristeten Arbeitsverhältnisses entspricht, in der Regel unverhältnismäßig ist. Die vereinbarte Probezeit von sechs Monaten war unverhältnismäßig im Sinne von § 15 Abs. 3 TzBfG und damit unwirksam, stellte das BAG zunächst fest. Somit durfte der Arbeitgeber nicht mit einer zweiwöchigen Kündigungsfrist nach § 622 BGB kündigen.

Nach der Neufassung von § 15 Abs. 3 TzBfG muss eine für ein befristetes Arbeitsverhältnis vereinbarte Probezeit "im Verhältnis" zu der erwarteten Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit stehen. Das BAG ließ offen, wann genau eine solche Verhältnismäßigkeit vorliegt. Im arbeitsrechtlichen Schrifttum werden dazu unterschiedliche Auffassungen vertreten. Der Zweite Senat musste sich hierzu nicht festlegen, weil eine die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses umfassende Probezeit "in jedem Fall nicht im Verhältnis" zur Befristungsdauer stehe. Eine Probezeit muss nach Ansicht der Erfurter Richter folglich kürzer ausfallen als die Befristung des Arbeitsverhältnisses.

BAG: Arbeitsverhältnis durch ordentliche Kündigung aufgelöst

Das BAG war aber der Auffassung, dass die Unwirksamkeit der vertraglich vorgesehenen Probezeitvereinbarung vorliegend

keine Auswirkung auf die ordentliche Kündbarkeit des Arbeitsverhältnisses hat.

Auch hier fehlt in der Vorschrift des § 15 Abs. 3 TzBfG sowie in der Arbeitsbedingungen-Richtlinie eine Aussage über die Rechtsfolgen einer unzulässig langen Probezeitvereinbarung. Auch hier gehen die Meinungen auseinander. Das BAG schloss sich einer vermittelnden Auffassung an, nach der die Kündbarkeit jedenfalls dann nicht entfallen soll, wenn die darauf bezogene Vereinbarung neben der Probezeitabrede getroffen wurde. Für die Frage, ob bei einer nach § 15 Abs. 3 TzBfG unverhältnismäßigen Probezeitvereinbarung das Recht zur ordentlichen Kündigung während der Befristung insgesamt entfällt oder ob es mit den längeren gesetzlichen oder vertraglichen Fristen ausgeübt werden kann, kommt es also auf die konkrete Ausgestaltung der Vertragsbedingungen an.

Abrede über ordentliche Kündbarkeit

Ist neben oder in einer Vereinbarung über die Probezeit eine Abrede über die Kündbarkeit getroffen, dann bleibt deren Wirksamkeit von der Unwirksamkeit einer unverhältnismäßig langen Probezeit unberührt. Das war vorliegend der Fall: Nach Ansicht des Senats hatten die Arbeitsvertragsparteien vertraglich klar geregelt, dass beiden Seiten die Möglichkeit zu kündigen „auch während der Probezeit“ offenstehen solle.

Wegen der unwirksamen Probezeit war die Kündigung allerdings nicht mit einer kurzen Frist von zwei Wochen möglich, stellte der Senat fest, sondern nur mit der Frist des § 622 Abs. 1

BGB von vier Wochen zum Fünfzehnten oder zum Ende eines Kalendermonats. Das Arbeitsverhältnis endete somit nicht zum 11. Oktober 2022, sondern bestand noch weiter. Die Kündigung des Arbeitgebers konnte aber laut Gericht als eine ordentliche Kündigung ausgelegt werden und beendete somit zum Ende des Ablaufs der ordentlichen Kündigungsfrist das Arbeitsverhältnis.

Kündigungsregelung bei befristeten Arbeitsverträgen separat regeln

Auch wenn das BAG vorliegend keine eindeutigen Kriterien geschaffen hat, die es einfacher machen zu überprüfen, ob die vereinbarte Probezeit im Verhältnis zur Befristungsdauer und zur Art der Tätigkeit steht, wird durch das Urteil eines klar: Bei der Gestaltung von befristeten Verträgen sollten Arbeitgeber nicht nur die Angemessenheit der Probezeit im Blick haben, sondern auch darauf achten, dass neben oder in der Vereinbarung über die Probezeit eine gesonderte Vereinbarung über die ordentliche Kündbarkeit getroffen wird. Denn im Fall einer unverhältnismäßigen und damit unwirksamen Probezeitvereinbarung kann dies ansonsten dazu führen, dass ohne eine solche Abrede, während der gesamten Befristungsdauer keine Kündigungsmöglichkeit besteht. ■

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

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

REDAKTIONSASSISTENZ
Linda Schmidt, Tel.: 07 61/8 98-3172,
Telefax 07 61/8 98-99-3172
redaktion@personalmagazin.de

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

ARTDIRECTION
Ruth Groß, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
David Doerrast, Josephine Kaatz

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2024
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmens-
bereich Media Sales,
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg
https://media.haufe.de

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

Eva Hofmann (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-558
stellenmarkt@haufe.de

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

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

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

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

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

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

ABONNEMENTPREISE

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

DRUCK

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

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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



NACHDRUCK

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



Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und gendersneutrale 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 ...



Sören Frickenschmidt

Sören Frickenschmidt ist Global Head of Talent Aquisition bei Biontech, einem globalen Biotechnologieunternehmen mit mehr als 7.000 Mitarbeitenden an 20 Standorten. Seine Teams sitzen in Deutschland und den USA.

Worauf liegt der Fokus Ihrer Tätigkeit?

Ich bin zuständig für das Recruiting, Employer Branding und Recruiting Marketing, also für alle Aktivitäten weltweit, die neue Pionierinnen und Pioniere zu uns bringen.

Wie gelingt das so? Stehen Bewerber noch bei Biontech Schlange?

Sie stehen hoffentlich nicht in der Schlange, sondern haben ein positives Bewerbererlebnis (lacht)! Aber ja, wir haben Glück, dass viele Menschen gerne bei uns arbeiten wollen. Da profitieren wir von einem Unternehmenspurpose, mit dem sich viele identifizieren können.

Wo finden Sie passende Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt?

Am besten finden wir sie durch aktive Suche und direkte Ansprache und das Netzwerk unserer Mitarbeitenden. Natürlich nutzen wir auch ganz klassisch Stellenanzeigen und arbeiten sehr vereinzelt mit Personalberatern zusammen.

Viele US-Unternehmen fahren ihre Bemühungen im Bereich Diversity zurück. Wie wichtig ist das Thema noch bei Biontech?

Die Menschen, die wir suchen, suchen nach diversen Arbeitsplätzen – um innovativ zu sein und letztlich auch um die Perspektiven von Patientinnen und Patienten zu verstehen, braucht es Vielfalt. Daher ist das ein wichtiges Thema für uns.

Wie ist der Frauenanteil in der Wissenschaft?

Bei Biontech tatsächlich sehr gut, das Verhältnis von Frauen und Männern ist nahezu ausgeglichen. Und mit Özlem Türeci und Anemarie Hanekamp haben wir in unserem Vorstand zwei Frauen. Das ist natürlich Inspiration und Vorbild.

Wie entspannen Sie am liebsten vom Job?

Mein Ausgleich zur Arbeit ist die Musik. Ich spiele in zwei Bigbands und teilweise noch in kleineren Konstellationen. ■

So mag ich den Kaffee:

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

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH
DIGITAL LESEN!



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

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





**Inkl.
Zeiterfassung
und Schicht-
planung**

MODERNES HR-MANAGEMENT MIT HAUFE PEOPLE OPERATIONS

**Die umfassende Cloud-Lösung für effiziente und
transparente Personalverwaltung**

Haufe People Operations vereint Personal-, Workforce- und Dokumentenmanagement in einer Cloud-Lösung. Mit wichtigen Funktionen wie digitaler Personalakte, Dokumentengenerierung und eSignatur optimieren Sie Ihre HR-Prozesse. Das Employee Self Service Portal und das elektronische Schließfach bieten Stärken für Employee Experience und entlasten HR. Haufe People Operations – für eine moderne und sichere Personalverwaltung.