

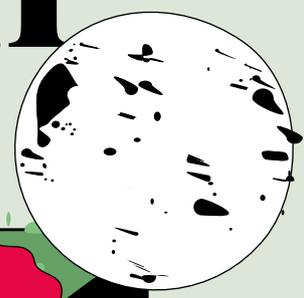
Shared Leadership
Formen und Erfolgsfaktoren
geteilter Führung

Employer Branding
Wie der Aufbau einer ganzheitlichen
Markenstrategie gelingt

Aufhebungsverträge
Anreize schaffen,
Streitigkeiten vermeiden

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



09/2023

personalmagazin.de 16.00 €



Lost in New Work
Wenn neue Arbeitsweisen ins Abseits führen

Weil die Idealbesetzung, die Sie suchen, vielleicht schon längst bei Ihnen arbeitet.



Workday sorgt dafür, dass Ihre Mitarbeiter:innen genau dort eingesetzt werden, wo sie am besten performen. Klingt logisch, ist aber immer noch das größte ungenutzte Potential in vielen Unternehmen. Und der einfachste Weg, Effizienz und Performance nachhaltig zu steigern.

Workday. The finance and HR system for a changing world.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

die Wirksamkeit von Narrativen haben wir alle am Beispiel von Donald Trump erlebt. Als er die letzte Präsidentschaftswahl verloren hat, setzte er mit der Rede von der „gestohlenen Wahl“ ein Narrativ in die Welt, das eine ungeheure Wucht entfaltet hat. Es gab amtliche Bestätigungen, Nachforschungen und Gerichtsurteile – alle gesammelten Fakten haben das Wahlergebnis bestätigt, doch das reichte offenbar nicht, um den Glauben von Millionen von Amerikanern an das Narrativ von der gestohlenen Wahl zu erschüttern.

Auch in der HR-Community erleben wir gegenwärtig, wie mächtig Narrative sind. Ein Beispiel dafür ist die „Gen Z“, die angeblich ganz andere Erwartungen an die Arbeitswelt mitbringe als frühere Generationen: Der Nachwuchs erwarte kürzere Arbeitszeiten, mehr Sinn und eine bessere Vereinbarkeit mit privaten Interessen. Eine ganze Beraterindustrie ist entstanden, die davon lebt, den irritierten Unternehmen „Gen Z“ zu erklären. In Vorstellungsgesprächen erleben viele Führungskräfte und Recruiter selbstbewusst auftretende Kandidaten, die dann das Narrativ von der „Gen Z“ bestätigen. Das Problem: Die subjektiven Erlebnisse halten einer empirischen Überprüfung nicht stand. Forscher, die auf das zweifelhafte Generationenkonstrukt oder die fehlenden Daten über die Veränderung von Werthaltungen hinweisen, kommen damit nicht durch.

Ein weiteres mächtiges Narrativ ist „New Work“, das seit einer Dekade die Diskussion über die Veränderung der Arbeitswelt bestimmt. Von der Wirksamkeit des Narrativs haben wir alle profitiert, es hat geholfen HR-Themen in der Gesellschaft und auf der Agenda der Unternehmensführungen zu verankern. In der Anfangsphase hatte das Narrativ eine positive und emanzipatorische Wirkung, inzwischen ist es zu einem inhaltsleeren Containerbegriff geworden.

Narrative bahnen Entwicklungen den Weg, wie Nobelpreisträger Robert Shiller in seinem wegweisenden Buch „Narrative Wirtschaft“ schon 2019 dargestellt hat. Sie können eine positive wie auch negative Funktion haben. Wichtig bleibt, sie immer wieder kritisch auf ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen. Einen kritischen Geist und viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Reiner Straub
Herausgeber

„Narrative sind manchmal stärker als Fakten. Das ist erschütternd und kann zu falschen Entscheidungen führen.“



Community

6 Rückschau

Festtag in Frankfurt

Mit einer feierlichen Preisverleihung würdigte die Redaktion des Personalmagazins die „40 führenden HR-Köpfe 2023“

8 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Vorschau und Termine

Veranstaltungen im September und Oktober

Recruiter Slam, Personalmesse, Kongress zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, L&D pro

12 Top-Event

„The Big New“

Das sind die Highlights auf der HR-Fachmesse Zukunft Personal Europe

14 HR-Szene

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines Recruiting-Experten

16 Smalltalk Facts

Gesprächsthema „Generative KI“



12

Zahlreiche Besucher werden wieder zu Europas größter HR-Fachmesse „Zukunft Personal Europe“ erwartet.



Viele Unternehmen probieren sich in New Work. Bisweilen geht das mächtig schief. Sie betrachten das Konzept als Modephänomen, Performance-Treiber oder Wunderwaffe. Damit laufen Arbeitgebende und Mitarbeitende gleichermaßen Gefahr, Schaden zu nehmen. Unser Schwerpunkt zeigt die Irrwege, die es zu vermeiden gilt.

Schwerpunkt

20 Bestandsaufnahme

Zauberformel für New Würg

Ohne ein entsprechendes Kulturverständnis kann New Work vom Herzige-Etikett für Arbeitgeber schnell zu „New Würg“ werden, vor dem alle lieber das Weite suchen

24 Studie

Machtlos in die „Neue Arbeit“

Wer New-Work-Maßnahmen einführt, ohne sie mit dem Empowerment der Beschäftigten zu verbinden, erreicht wenig damit oder muss sogar mit negativen Konsequenzen rechnen. Dies zeigt das New-Work-Barometer 2023

20 Interview

„Wir brauchen leistungsbereite Mitarbeiter“

Bis 2030 sollen die Beschäftigten der Metro den Umsatz um fast zehn Milliarden Euro steigern. Personalvorständin Christiane Giesen erläutert, wie das erreicht werden soll und welche Rolle New Work dabei spielt

36 Analyse

Zu kurz gekommen

Mobiles Arbeiten kann das Engagement erhöhen und psychische Belastungen reduzieren, wenn bestimmte Faktoren erfüllt sind. Welche das sind, zeigt die Konstanzer Homeoffice-Studie

Strategie & Führung

40 *Shared Leadership*

Verteilt führen

Was Shared Leadership mit einer Jazz Combo gemein hat, welche Modelle verteilter Führung es gibt und wie sie in der Praxis gelingt

48 *Transformation*

Im Dreiklang

Wie Markenidentität, Führung und Arbeitsplatzgestaltung bei Veränderungsprozessen zusammenspielen, zeigen zwei Unternehmensbeispiele

HR-Management

52 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Recruiting mit Google und Chat GPT; neue HR-Fachbücher, Startup des Monats: Znapp

56 *Arbeitgebermarke*

Warum die meisten Employer-Branding-Initiativen verpuffen

Wie der Aufbau einer ganzheitlichen Markenstrategie gelingt, zeigt das Beispiel des Karlsruher Tech-Unternehmens Exxeta

60 *Zusatzleistungen*

Gesundheit als Belohnung

Flexibilität, Gesundheit und Well-being werden in der Benefit-Strategie von Unternehmen immer wichtiger

64 *Gesundheitsmanagement*

Durchhaltevermögen

Trends, Tools und Tipps für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

68 *Datenschutz*

Auftrag für den Gesetzgeber

Ein neues EuGH-Urteil bringt wieder Bewegung in die Diskussion um ein Beschäftigtendatenschutzgesetz

72 *Aufhebungsverträge*

Getrennte Wege gehen

Mit einem Aufhebungsvertrag kann das Arbeitsverhältnis einvernehmlich beendet werden. Welche Aspekte darin geregelt sein sollten, um Streitigkeiten im Nachgang zu verhindern

80 *Recht*

Urteil des Monats

Leiharbeitnehmende dürfen schlechter bezahlt werden als die Stammbesellschaft. Das hat das BAG nach einem Umweg über den EuGH entschieden

82 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Daniela Cocirta, Human Resources Lead DACH beim Cerealienhersteller Kellogg in Hamburg

Standards

3 Editorial / 87 Impressum / 78 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt Arbeitswelten bei.

Ihr Partner für Online-Trainingslösungen:

-  **KERN Virtual™**: Online-Live-Training
-  **KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
-  **KERN Sprachlern-Apps**



-  **Sprachentraining**
-  **Interkulturelles Training**
-  **Business- und Kommunikationstraining**



ZP EUROPE

Wir sind Aussteller

12. – 14. September 2023
Messe Köln
Halle 4-1, Stand C.42

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntraining.com

www.kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Eindhoven · Frankfurt/M. · Graz · Hongkong
Innsbruck · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York
Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Utrecht · Warschau · Wien

Train today – succeed tomorrow

Festtag in Frankfurt

Mit einer feierlichen Preisverleihung würdigte die Redaktion des Personalmagazins die „40 führenden HR-Köpfe“ aus Management, Wissenschaft und Beratung. In Frankfurt am Main trafen sich am 4. Juli alte und neue Bekannte. Für Gesprächsstoff sorgte ein gewagtes KI-Projekt.

Von Matthias Haller, Fotos Dawin Meckel



Zu den 40 HR-Köpfen 2023 zählten auch Thomas Ogilvie, Ralf Steuer, Fabiola Gerpott und Cawa Younosi (v.l.n.r.). Wie alle Preisträgerinnen und Preisträger erhielten sie eine Sonderausgabe des Personalmagazins mit dem jeweiligen Konterfei als Titelbild.

Gute Laune in der „Frankfurter Botschaft“ am Mainufer. Für die Preisträgerinnen und Preisträger war der Abend eine willkommene Gelegenheit zum Netzwerken. Ein Selfie zur Erinnerung durfte dabei natürlich nicht fehlen.



● Auf dem Papier ist die Verleihung der „40 führenden HR-Köpfe“ längst eine Institution. Wenn das Personalmagazin alle zwei Jahre mit einer Titelgeschichte die Vordenker und Impulsgeberinnen der Personalszene würdigt, werden Engagement, Erfolge und Erfahrungen der Ausgezeichneten für die breite Leserschaft sichtbar. Wer es in die Liste geschafft hat, der oder die hat sich in der Branche einen Namen gemacht. Doch zum eigentlichen Highlight hat sich inzwischen die feierliche Preisverleihung entwickelt. In diesem Jahr fand sie am 4. Juli in der „Frankfurter Botschaft“ am Ufer des Mains statt. Für die Preisträgerinnen und Preisträger war das Dinner bei bestem Sommerwetter eine willkommene Gelegenheit, alte und neue Bekannte zu treffen, um sich über aktuelle oder vergangene Erlebnisse auszutauschen. Ganz abgesehen von der persönlichen Würdigung durch die Redaktion des Personalmagazins, die – auch das hat inzwischen Tradition – den Preisträgerinnen und Preisträgern Labels verleiht, die deren Leistung betonen. So wurde aus einer Leadership-Forscherin die „Führungsversteherin“, einem Arbeitsdirektor „der Admiral“ und einem Verbandschef „der Sportdirektor“. Bei den

Ausgezeichneten sorgten die Zuschreibungen für Schmunzeln und Gesprächsstoff. Vielmehr noch als die Labels, regten jedoch die individualisierten Titelseiten des Personalmagazins zur Diskussion an. Denn jede Preisträgerin und jeder Preisträger erhielt ein KI-generiertes Porträt im Stile eines Superhelden. Und so mancher fühlte sich derart geschmeichelt, dass das Heldenbild bereits am nächsten Tag hohe Wellen in den sozialen Medien schlug.

Mehr Gäste als Köpfe: Das geht!

Ein Novum sorgte außerdem dafür, dass aus „40 Köpfen“ plötzlich 43 Gäste wurden. Denn im Jahr 2023 zeichnete das Personalmagazin erstmals zwölf Personen in der Sonderkategorie „Big Five“ aus. Darunter zählen Persönlichkeiten, die mindestens fünfmal zu den „40 führenden HR-Köpfen“ gewählt wurden und somit die HR-Community seit mehr als einer Dekade mit ihrer Arbeit prägen. Die Freude der Arrivierten stand der der Neulinge in nichts nach. Denn echtes Engagement, so der Eindruck, erschöpft sich auch nach vielen Jahren nicht. Für die Personalszene ist das ein gutes Zeichen. Und für die neuen Gesichter unter den Preisträgerinnen und Preisträgern ein Ansporn, es den „Big Five“ nachzumachen. Die nächste Gelegenheit dazu bietet sich in zwei Jahren. Und während der Abend bei Wein und Cocktails allmählich ausklang, stieg bei den Gästen bereits die Vorfreude auf die nächste Preisverleihung. Wer es dann in die Liste schafft, muss sich zeigen. Für die Redaktion ist nach dem Event vor dem Event. Denn während die Preisträgerinnen und Preisträger ihre Auszeichnung genießen dürfen, beginnt für das Personalmagazin bereits wieder die Kandidatensuche. ■■■



MATTHIAS HALLER ist Redakteur des Personalmagazins.



Das wird ein guter Monat für ...



Lea Corzilius

Am 1. August startete Lea Corzilius als neues Vorstandsmitglied für Personal, Recht und Compliance bei ZF Friedrichshafen. Die 34-Jährige war zuletzt beim Lippstätter Automobilzulieferer Hella als Geschäftsführerin Personal und Arbeitsdirektorin tätig. Als promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit zusätzlichem Master of Laws-Abschluss und mit ihrer Branchenerfahrung bringt sie gute Voraussetzungen für die Herausforderungen der neuen Rolle mit. Laut Handelsblatt sind in der Automobilzuliefererbranche in den vergangenen Monaten gleich mehrere Personalchefinnen vorzeitig gegangen, zum Beispiel Filiz Albrecht bei Bosch oder Anke Felder bei Mahle. Auch die Vorgängerin von Lea Corzilius bei ZF, Sabine Jaskula, hat ihren Vertrag nicht verlängert.



Ché Lewer

Bislang leitete sie den Personalbereich Asia Pacific bei Gebr. Heinemann, einem international tätigen Spezialisten für Duty-Free und Travel Value Shops mit Sitz in Hamburg. Im September wechselt Ché Lewer zur Zentrale in Deutschland und trägt die Gesamtverantwortung für das Personal – als neue Vice President People & Culture.



Christine Neuberger

Im August übernahm Christine Neuberger die Leitung des Personalbereichs der Landesbank Baden-Württemberg. Als neue Personalchefin folgte sie auf Sebastian Harrer, der unter anderem eine neue Personalstrategie verabschiedet hatte, aber die Bank nach nur einem Jahr auf eigenen Wunsch verließ. Die Diplom-Betriebswirtin ist seit 1996 bei der LBBW und leitete zuletzt den Bereich Compliance, den sie strategisch neu aufstellte.



Karoline Kröger

Seit August leitet Karoline Kröger den Personalbereich bei JLL in Deutschland. Schon in ihrer früheren Rolle als Head of People Solutions & Delivery Central Culuster bei JLL hat sie dazu beigetragen, die HR-Prozesse zu professionalisieren. Als Head of HR spielt sie nun eine Schlüsselrolle für die künftige Ausrichtung und Leistungsfähigkeit des Immobilienunternehmens.

Rebecca Glockner rockte das Wizemann 2018. Wer überzeugt dieses Jahr das Publikum?



Bühne frei für den Recruiter Slam

26. Oktober / Stuttgart – Das wortreichste Recruiting-Event des Jahres startet am 26. Oktober im Wizemann in Stuttgart. Acht Recruiting-Poeten und -Poetinnen werden dort ab 19.30 Uhr ihre selbstgeschriebenen Texte über ihre Erlebnisse mit Recruiting und Personalmarketing zum Besten geben – amüsant, ironisch oder nachdenklich, auf jeden Fall immer kurzweilig. Alle Beiträge sind maximal sechs Minuten lang. Ähnlich wie bei einem traditionellen Poetry Slam gilt: Das Publikum ist die Jury und kürt anhand von Wertungstafeln die Siegerin oder den Sieger des Abends.
www.recruiterslam.de

Geeignet für: Der Recruiter Slam richtet sich an alle, die sich für Recruiting und Personalmarketing interessieren und Wortakrobatinnen und -akrobaten aus der Recruiting-Szene treffen wollen.

Spaßfaktor: Ja!

Gut zu wissen: Die Siegerin oder der Sieger des fünften Recruiter Slams wird Mitglied in einer illustren Reihe von Recruiting-Poetinnen und -Poeten: Speaker und Berater Henrik Zaborowski (Sieger 2015), Jannis Tsalikis, General HR Manager bei Teufel (2016), Rebecca Glockner, Global HR Project Manager bei Neoperl (2018), Isabel Hartmann, Teamlead Content Marketing bei Studydrive (2019).

Personalmesse in München

25. und 26. Oktober / München – Im Fokus der Personalmesse im MOC München stehen neue Produkte und Dienstleistungen für Recruiting, Personalmanagement und Weiterbildung. Für die Personalmesse München sind rund 60 Aussteller angekündigt. Begleitend zur Ausstellung gibt es ein Vortragsprogramm mit Themen rund um Personalauswahl, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Erstmals findet die Messe parallel mit dem Sales Marketing Forum (ebenfalls im MOC in Halle 1) statt. Beide Veranstaltungen können mit einem Ticket besucht werden.

www.personalmesse-muenchen.de

Für mehr Gesundheit

26. bis 27. September / Düsseldorf – Der Kongress „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ thematisiert unter anderem den Zusammenhang von Krankenstand und Personalmangel, stellt digitales BGM auf den Prüfstand, zeigt die Relevanz von KPIs auf und behandelt das Thema psychische Gesundheit. Die Veranstaltung kann auch online besucht werden.

www.mcc-seminare.de



QUALIFIKATION FÜR PERSONALER UND PERSONALERINNEN

Profitieren Sie von unseren flexiblen und praxisnahen Weiterbildungen mit einer Mischung aus Präsenzworkshops und Online-Trainings.

Ausbilder der Ausbilder/-innen

Employer Brand Manager/-in (IHK)

Personalassistent/-in (IHK)

Recruiter/-in (IHK)

Personalentwickler/-in (IHK)

Personalreferent/-in (IHK)

Geprüfte Personalfachkaufleute

Personalbetriebswirt/-in (IHK)

IHK-Akademie Koblenz e.V. | Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz

Ansprechpartnerin: Kathleen Zinselmeier

0261 30471-77 | zinselmeier@ihk-akademie-koblenz.de

www.ihk-akademie-koblenz.de





Termine

Auch 2023 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventskalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

12. bis 14. September / Köln
Messe

Zukunft Personal Europe
www.zukunft-personal.com

15. und 16. September / Rom
Konferenz

Herbsttagung Deutscher Arbeitsrechtstag
www.ag-arbeitsrecht.de

26. und 27. September / Online
Konferenz

Kompetenzforum HR für gewerblich-technische Berufe
www.dgfp.de

12. und 13. Oktober / München
Jobmesse

Her Career Expo
www.her-career.com

17. und 18. Oktober / Paris
Messe

Unleash World
www.unleash.ai

Für Bildungs-Profis



15. November / München – Das L&Dpro Expofestival geht in die fünfte Runde. In der MTC World of Fashion in München trifft sich die Learning & Development Community, um sich über Neuheiten und Best Practices in der beruflichen Weiterbildung auszutauschen. Zusätzlich zu den Messeständen und dem begleitenden Vortragsprogramm wartet die Veranstaltung mit einer Live-Training-Area für Coaching und Training auf, einer Meetup-Area für Best Practices aus der Weiterbildung sowie einer neuen Startup-Area auf. www.lnd-pro.de



Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger, BA-Vorstandsvorsitzende Andrea Nahles, Warema-Vorstandsvorsitzende Angelique Renkhoff-Mücke und Bundeskanzler Olaf Scholz zählen zu den illustren Vortragenden des Deutschen Arbeitgebertags.

Politik und Wirtschaft im Dialog

17. Oktober / Berlin – Das Line-up des Deutschen Arbeitgebertags liest sich wie das „Who's Who“ aus Politik und Wirtschaft: Eine Vielzahl an namhaften Größen aus Politik, Arbeitgeber- und Gewerkschaftsorganisationen sind als Referentinnen und Referenten für den #DAT2023 angekündigt, unter anderem Bundeskanzler Olaf Scholz, Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger, Arbeitsminister Hubertus Heil, BA-Vorstandsvorsitzende Andrea Nahles sowie Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn, und Birgit Bohle, Vorständin Personal und Recht der Deutschen Telekom. www.deutscher-arbeitgebertag.de

Geeignet für: Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Mitglieder der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände treffen sich im BCC Berlin Congress Center.

Spaßfaktor: Der Wissensaustausch und das Networking stehen im Vordergrund.

Gut zu wissen: Am 17. Oktober wird auch der Deutsche Arbeitgeberpreis für Bildung verliehen, der seit über 20 Jahren mit jährlich wechselnden Schwerpunktthemen Bildungseinrichtungen mit Vorbildfunktion auszeichnet.

Das HR Briefing



powered by *Personio*



Jetzt die aktuelle
Folge hören

Geballtes HR-Wissen im neuen Podcast von Personio

Welche Lösungen gibt es für den Fachkräftemangel? Wie profitieren Unternehmen davon, wenn mehr Väter Elternzeit nehmen und wie funktioniert VR-Recruiting? Antworten auf diese Fragen gibt es im neuen Personio Podcast für Personaler:innen und Führungskräfte: „Das HR-Briefing“. Jede Woche führen die Hosts, Susa und Marvin, in weniger als 20 Minuten durch die wichtigsten HR-Themen der Woche – und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund. So starten Sie bestens gebrieft in Ihre Woche.

„The Big New“

Das Motto der Zukunft Personal Europe 2023 lautet „The Big New“. An drei Tagen, vom 12. bis 14. September, trifft sich die HR-Szene zum größten HR-Event des Jahres in Köln. Es geht um Nachhaltigkeit in allen ihren Facetten, veränderte Werte, kreative KI, um HR-Innovationen, Skills und Talente und es geht um den Austausch innerhalb der HR-Community.

Von Daniela Furkel



Die Fachmesse

Schon 2022 zählte die ZP Europe 550 Aussteller, die etwa die gleiche Ausstellungsfläche wie 2019 – vor der Pandemie – belegten. Für 2023 werden über 600 Aussteller erwartet, die sich auf insgesamt drei Messehallen verteilen. Es gibt also eine dritte, voll belegte Messehalle. Den größten Zuwachs verzeichnen die Veranstalter in den Bereichen Recruiting und Learning sowie bei den großen Softwareanbietern. Auch das Startup-Village ist schon nahezu ausgebucht.

Am dritten Messetag ab 16 Uhr besteht bei einem „Apero Walk“ die Gelegenheit, durch die Reihen zu schlendern und die Messe bei ausgewählten Ausstellern mit Getränken, Häppchen und Gesprächen ausklingen zu lassen.

Programmhightlights

Das Vortragsprogramm ist vielfältiger denn je. Angekündigt sind rund 750 Sessions auf über 20 Stages. Zu einem festen Programmbestandteil hat sich die Kamin Lounge entwickelt, die 2022 erstmals stattfand. Eine Neuheit in diesem Jahr ist der Corporate Influencer Club, der Antworten auf diese Frage gibt: Wie stelle ich mich auf, um meinen Arbeitgeber bestmöglich nach außen zu vertreten?

Als Keynotes sind unter anderem angekündigt: Professor Karlheinz Schwuchow (HSB Hochschule Bremen) talkt mit Lucas Kohlmann (Henkel) und Kerstin Rücker (Eckes-Granini Group) über Demografie, Digitalisierung und Diversität als die neuen Herausforderungen von HR. Franzi Kühne (Edding) teilt ihre Erfahrungen, wie Jobsharing auf C-Level-Ebene im Alltag aussieht. Ivana Tadić (Mercedes-Benz) gibt Tipps, wie Arbeitgeber mit Tiktok-Videos die Zielgruppe zwischen 16 und 24 Jahren erreichen. Buchautor Veit Lindau spricht über „Peace and Peak Performance durch angewandte Flowprinzipien“.

Neues und Networking

Als „Big New der Formate“ präsentiert die ZP Europe das „Innovative People Lab“ in Zusammenarbeit mit Siemens, Digital Industries, Factory Automation. Hier werden Professionals aus der Unternehmenspraxis ihre Arbeitsweisen, Coachingansätze und Impulse vorstellen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Sessions werden zum Mitdenken und Mitarbeiten eingeladen. Das „Innovative People Lab“ widmet sich Themen wie Positive Leadership, People over Methods, Creativity oder Learning Organizations.

Für den Austausch der Besucherinnen und Besucher untereinander bietet die Messe zahlreiche Networking Areas. Die Abendveranstaltung HR:Motion findet am Abend des ersten Messetags im Tanzbrunnen statt. In der bewährten Kölner Location gibt es Livemusik, Buffet, Drinks, Tanz und viele Möglichkeiten zum persönlichen Gespräch.

HR Innovation Award

Mit dem HR Innovation Award werden dynamische Unternehmen ausgezeichnet, die mit ihren zukunftsweisenden Produkten neue Wege im HR-Bereich gehen. In diesem Jahr wird der Innovationspreis in fünf Kategorien verliehen: Sustainable HR, Recruiting & Attraction, HR Tech & Digital Transformation, Learning & Development, Corporate Health & Corporate Culture. Die Siegerkonzepte, die von einer Expertenjury ausgewählt wurden, werden am 12. September ab 16 Uhr im Blauen Salon der Koelnmesse vorgestellt.

Rund um die neue Award-Kategorie – Sustainable HR – wird es zu Beginn der Preisverleihung ein Nachhaltigkeits-Panel geben, an dem unter anderem Professor Stefan Fischer (Hochschule Pforzheim), Marc Wagner (Atruvia) und Dr. Irmela Koch-Bayram (Universität Mannheim) teilnehmen.

Haufe auf der ZP Europe

Über Chatbots zur Unterstützung der Personalarbeit, richtiges Onboarding und andere HR-relevante Themen informiert Haufe in einem Vortragsprogramm am Messestand (Halle 4.2, Stand C.30). Die Agenda können Sie hier sehen: www.haufe.de/zpe. Hier können Sie auch einen Beratungstermin vereinbaren und sich ein gratis Messticket sichern.

Auf den Stages finden zahlreiche Programmpunkte mit Haufe-Beteiligung statt, unter anderem der Klassiker zu aktueller Rechtsprechung mit Dr. Peter Rambach, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, und Christoph Tillmanns, Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (13. September, 15 Uhr, Operations & Services Stage).

„Gipfeltreffen HR Tech“ heißt es am 13. September ab 9.45 Uhr auf der Keynote Stage. Personalmagazin-Herausgeber Reiner Straub diskutiert über die technologische Zukunft unter anderem mit Uta Ernst-Diarra, Managing Director Workday Deutschland, Jonas Rieke, COO und Co-Founder Personio, und Lars Thiwissen, Head of Successfactors.

Um das „Kiss-up-Kick-down-Phänomen“ geht es im Podium der Zeitschrift neues lernen. Kristina Enderle da Silva und Julia Senner sprechen hierüber mit Professorin Fabiola Gerpott (WHU – Otto Beisheim School of Management) am 12. September ab 12.30 Uhr auf der Future of Work Stage.

Daten und Fakten

Wann: 12. bis 14. September 2023, 9 bis 18 Uhr (am 14. September endet die Messe bereits um 17.30 Uhr)

Wo: Koelnmesse, Messeplatz 1, Halle 4/5

Tickets: Tagesticket 95 Euro, Mehrtagesticket 150 Euro

Veranstalter: Closer Still Media Germany

Verpflegung: Der Veranstalter bietet nun ein Food-Court-Konzept mit erweiterten Essensangeboten an

Weitere Infos: www.zukunft-personal.com



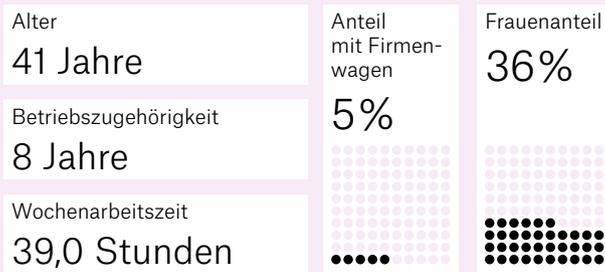
Vergütungs-Check HR Recruiting Expert

Median des Jahreszieleinkommens

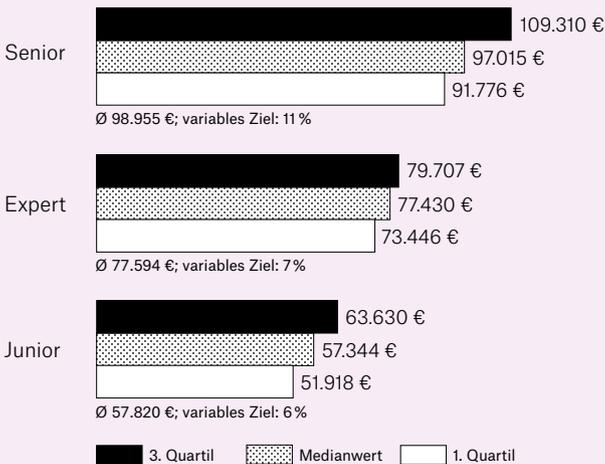
€ 77.430

+ 1,5% Veränderung zum Vorjahr

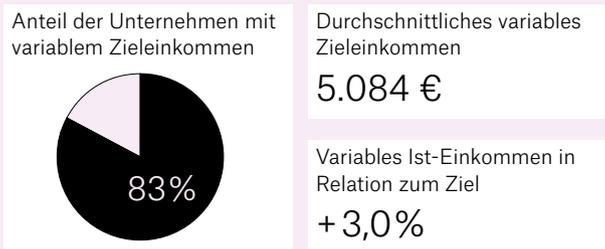
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit



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

Deutschland über dem Durchschnitt

Das Jahr 2022 hat bei einer Inflationsrate von 6,9 Prozent in den größten Branchen Deutschlands Tarifabschlüsse zwischen 3,5 Prozent und 6,5 Prozent gebracht. Bei steigenden Löhnen gehen die Arbeitskosten je geleisteter Stunde nach oben; im Schnitt stiegen sie in Deutschland 2022 um 5,6 Prozent. Die Arbeitskosten eines Landes beeinflussen wiederum dessen internationale Wettbewerbsfähigkeit. Mit 39,50 Euro pro Arbeitsstunde sortiert sich Deutschland derzeit im Vergleich der 27 EU-Staaten auf Platz 7 ein und liegt damit um 9 Euro über dem EU-Durchschnitt von 30,50 Euro. Die höchsten Arbeitskosten je geleisteter Stunde hat im EU-Vergleich Luxemburg mit 50,70 Euro, Bulgarien mit 8,20 Euro die niedrigsten. Verglichen mit dem Vorjahr stiegen die Arbeitskosten im Jahr 2022 in Bulgarien (+15,5 Prozent), Litauen (+12,9 Prozent) sowie Rumänien (+11,8 Prozent) am stärksten. Deutschland liegt mit seinem Anstieg der Kosten um 5,6 Prozent knapp über dem EU-Durchschnitt von 5,2 Prozent.

Die Lohnnebenkosten (Entgeltfortzahlungskosten, Kosten beruflicher Aus- und Weiterbildung, Sozialabgaben) waren in den Krisenjahren 2020 und 2021 kaum gestiegen, sodass deren deutlicher Anstieg im Jahr 2022 zum Teil eine Kompensation für die Entwicklung der Vorjahre darstellt. Angesichts der hohen Tarifabschlüsse, die in diesem Jahr bisher vereinbart wurden, werden die Arbeitskosten pro Stunde weiter deutlich ansteigen.

Arbeitskosten im EU-Vergleich

je geleistete Stunde 2022; im Produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich (ohne WZ O) in Euro



EU-Durchschnitt: 30,50 Euro

Quelle: Statistisches Bundesamt



Besuchen Sie uns:
**Zukunft Personal
Europe**
12. – 14.9.2023, Köln
Halle 5.1 | Stand N.22

Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

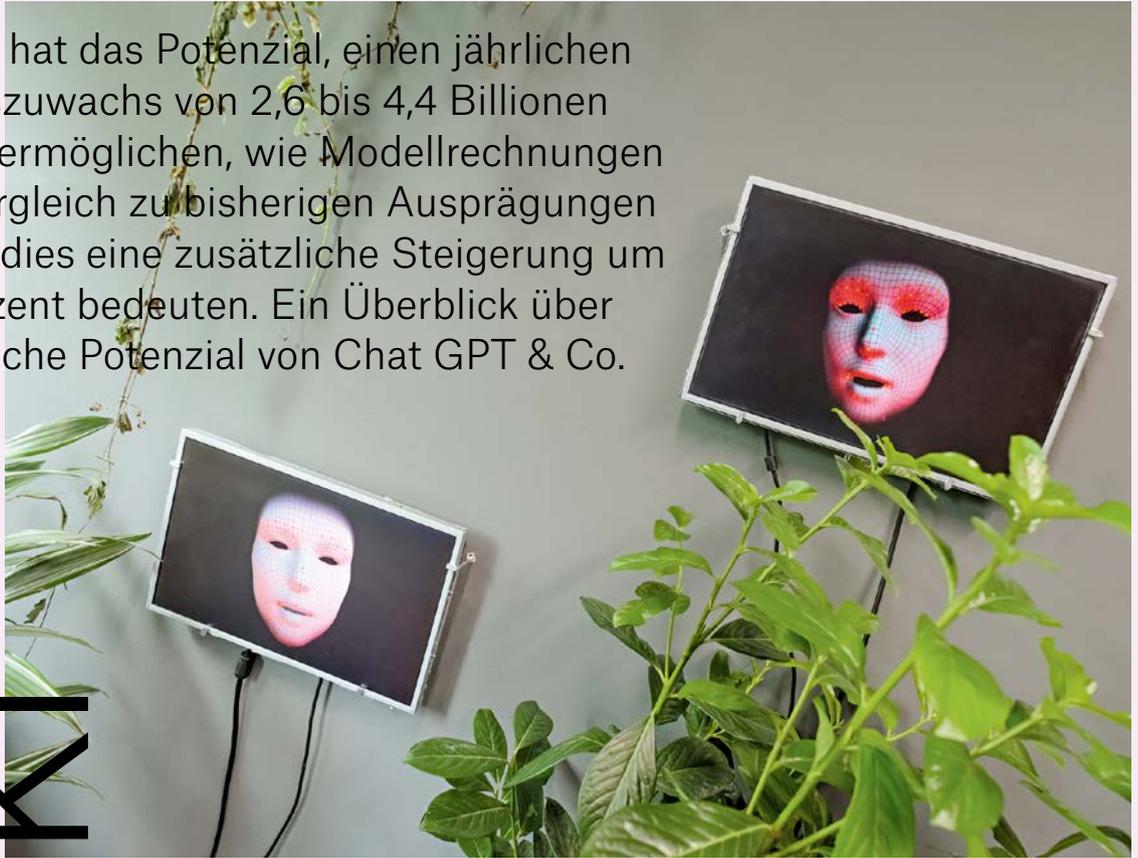
Zeit für frischen Wind in Ihrem Unternehmen! Mit JobRad
angeln Sie sich **neue Talente** und halten Ihre **Mitarbeiter fit**.
Es ist völlig **kostenneutral** und schon ab einem JobRad möglich.
Dafür müssen Sie nicht viel tun, denn dank unserer **schlanken
Prozesse** bleibt Ihr Aufwand gering. Steigen Sie jetzt auf,
wie bereits **60.000 kleine und große Arbeitgeber!**

JOBRAD

Weitere
Informationen
zu JobRad bei der
ZPE 2023



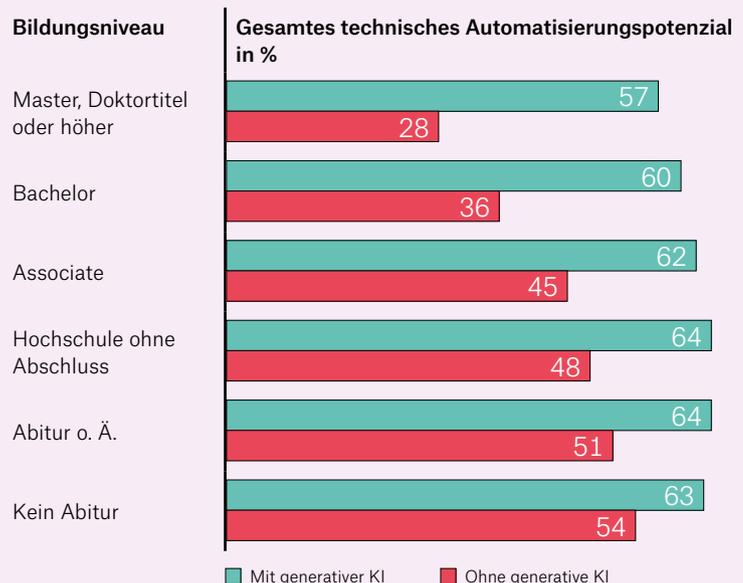
Generative KI hat das Potenzial, einen jährlichen Produktivitätszuwachs von 2,6 bis 4,4 Billionen US-Dollar zu ermöglichen, wie Modellrechnungen zeigen. Im Vergleich zu bisherigen Ausprägungen von KI würde dies eine zusätzliche Steigerung um 10 bis 40 Prozent bedeuten. Ein Überblick über das ökonomische Potenzial von Chat GPT & Co.



Smalltalk Facts Generative KI

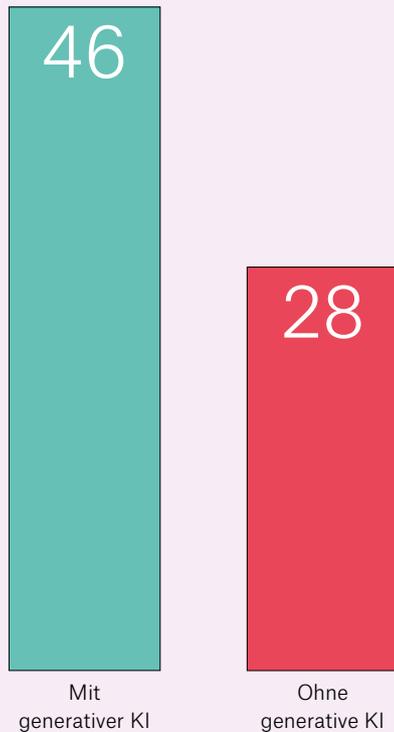
Automatisierungspotenzial nach Bildungsniveau

Anders als „herkömmliche“ KI vergrößert generative KI vor allem das Automatisierungspotenzial von komplexen und hochqualifizierten Tätigkeiten.



Automatisierungspotenzial von Management-Tätigkeiten

Angaben in Prozent



Quelle: McKinsey Global Institute 2023



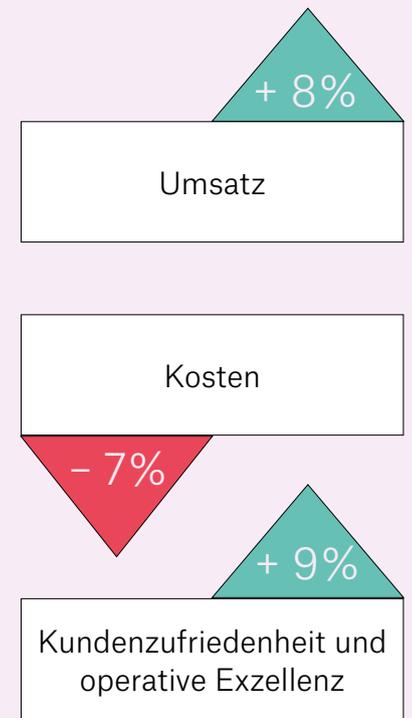
69%

der Führungskräfte erwarten, dass generative KI zum Entstehen neuer Jobprofile und Verantwortungsbereiche wie KI-Auditoren und KI-Ethikern führen wird.

Quelle: Capgemini Research Institute 2023

Potenzial von generativer KI*

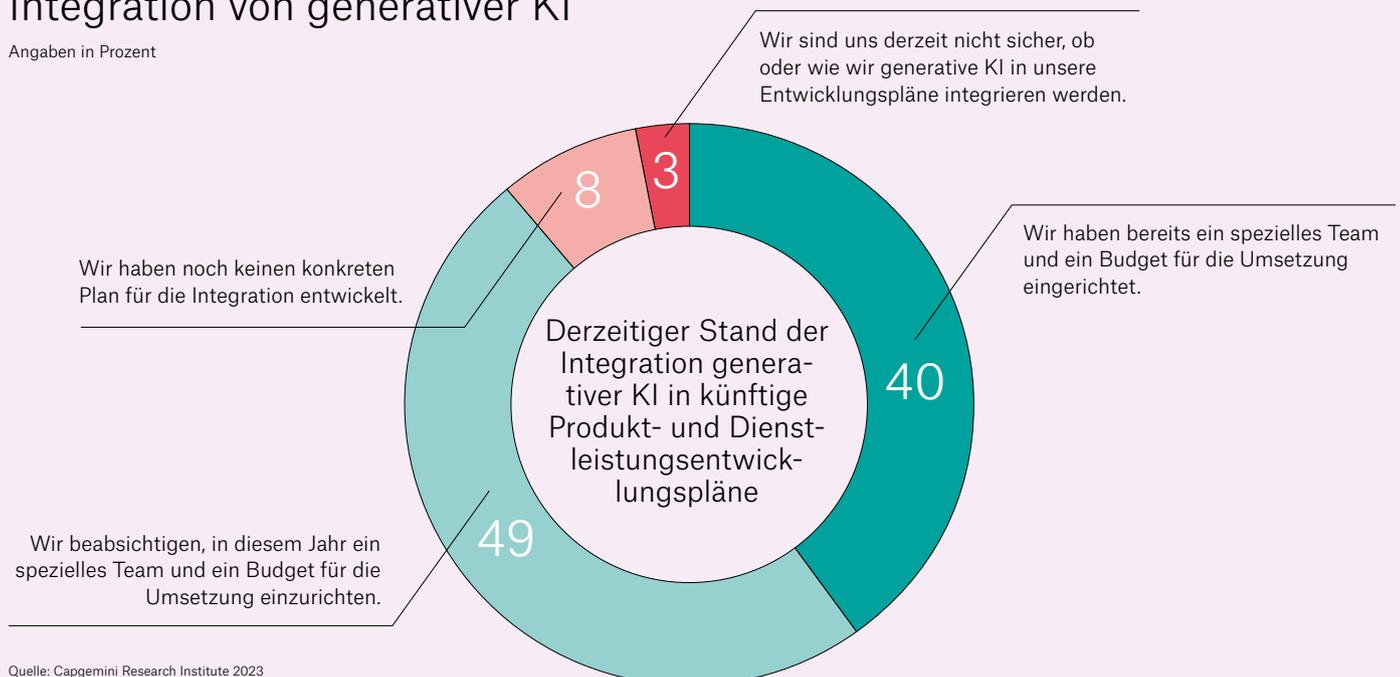
* in den kommenden drei Jahren; bei erfolgreicher Integration von generativer KI in die IT-Infrastrukturen



Quelle: Capgemini Research Institute 2023

Integration von generativer KI

Angaben in Prozent



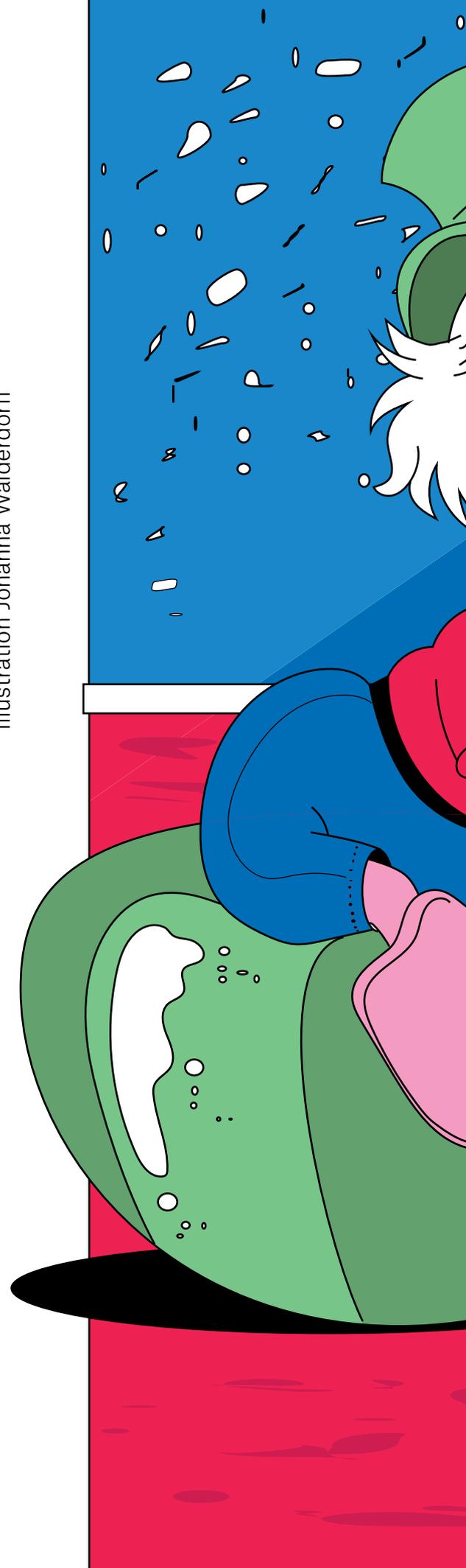
Quelle: Capgemini Research Institute 2023

Schwerpunkt

Viele Unternehmen probieren sich in New Work. Bisweilen geht das mächtig schief. Sie betrachten das Konzept als Modephänomen, Performance-Treiber oder Wunderwaffe. Damit laufen Arbeitgebende und Mitarbeitende gleichermaßen Gefahr, Schaden zu nehmen. Ein Überblick über Irrwege, die es zu vermeiden gilt.

NEW WORK

Illustration Johanna Walderdorff





WORLD'S
BEST
BOSS



Zauberformel für New Würg

Von Carsten C. Schermuly

Wenn Unternehmen New Work ohne entsprechendes Kulturverständnis als Konzept oder Methode einführen, scheitern sie in der Regel. Sie werden nicht agiler – im Gegenteil. Unterstützt von hippen New-Work-Beratungen machen sie Mitarbeitenden das Arbeitsleben schwer. So kann New Work vom Herzeige-Etikett für Arbeitgeber schnell zu „New Würg“ werden, vor dem alle lieber das Weite suchen.

● Wie New Work zum Unternehmen Kaltenburg kam, dazu gibt es einen Ort, eine Zeit und eine Geschichte. Jedes Jahr organisiert die IHK Pfalz im Januar einen Neujahrsempfang in der Festhalle Zweibrücken. Auf die grell ausgeleuchtete Bühne trat der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Agile Elves aus Berlin. Der Vizepräsident der IHK schaffte es nicht, alle Titel von Leif Blökhunder aufzuzählen, und brach irgendwann ab: Agile Coach, New-Work-Evangelist, NLP-Businesscoach, Keynote High Professional, Design Thinking Coach, Advanced Feel-Good-Manager, Mindset- und Business-Mentor und vieles mehr. Alfred Kaltenburg, alleiniger Inhaber des Unternehmens Kaltenburg, war beeindruckt. Leif Blökhunder sprach von Krisen und der sogenannten VUKA-Welt. Der Vortrag war reich bebildert und Leif hatte für alle Herausforderungen ein Rezept: New Work.

So nahm eine Verkettung unglücklicher Missverständnisse und Entscheidungen ihren Lauf, die das Unternehmen letztlich in die Irre führte.

Was nicht passt, wird passend gemacht

In meinem Buch „New Work Dystopia“ zeige ich am fiktiven Beispiel des Automobilzulieferers Kaltenburg, was man bei New Work alles falsch machen kann. Das ist aber kein Einzelfall. Eingeflossen sind dabei Beobachtungen aus verschiedenen Organisationen sowie die aktuelle organisationspsychologische Forschung aus dem Bereich New Work und Empowerment. Seit 2019 führen wir etwa das New-Work-Barometer durch (siehe Seite 24) und forschen zu den Konsequenzen verschiedener New-Work-Maßnahmen wie der agilen Projektarbeit.

Es war wie Zauberei, was Leif Blökhunder auf der Bühne veranstaltete. Es wirkte wie eine Offenbarung. New Work konnte scheinbar alles. Der Kaltenburg-Inhaber hörte und glaubte verstanden zu haben, dass man den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und mehr Selbstbestimmung übertragen müsse, dann würden sie auch mehr arbeiten und wären noch glücklich dabei. Während der Weinverkostung erzählten seine Pfälzer Wirtschaftskollegen, dass sie gerade auch etwas mit diesem New Work machten. Der Logistikunternehmer berichtete von Coachings, die alle Führungskräfte machen müssten. Beim IT-Dienstleister aus der Nachbarstadt praktizierten sie ein Scrum, Drum oder Plum, aber auf jeden Fall irgendwas Wichtiges. Sogar beim alten Ochsmann in der Chemiefabrik gab es New-Work-Leadershiptrainings. Alfred musste sich dann noch anhören, dass die meisten in der Runde ihren Verwaltungsleuten zwei Tage Homeoffice pro Woche gewährten. Das war auch noch

New Work. Alfred verließ die Veranstaltung früh und fragte den Fahrer seiner Limousine auf der Rückfahrt, ob der schon mal was von New Work gehört habe. Der verneinte und meinte, dass das übersetzt doch lediglich neue Arbeit hieße. Neu könne doch dann sehr viel sein. Das beruhigte Alfred ein wenig, doch am nächsten Tag rief er seinen Kumpel und Chefstrategieberater Harald Harkonnen an und ging sein New-Work-Projekt an.

Irrtum 1: Verantwortliche auf verschiedenen Entscheidungsebenen lernen früh, dass der Begriff New Work maximal dehnbar und benutzbar ist. Sie glauben, New Work sei ein Zauberhut, in den man alles hineinstecken und herauszaubern kann, was man will.

Wir werden flacher – das Hierarchie-Harakiri

Schnell schafften die Consultants der Unternehmensberatung Harkonnen eine Menge Literatur dazu herbei, dass steile Hierarchien ein großes Übel der modernen Arbeitswelt seien. Denn sie verhinderten, dass das Wissen und die Kreativität frei und schnell genug fließen. Wer zu steil ist, der kann nicht innovativ sein. Also sei es nur logisch, dass man sich verflachen müsse, wurde den Mitarbeitenden erzählt. Die Angst wurde hochgefahren, dass, wenn man jetzt nicht sofort handelt, morgen die Ideen und übermorgen der Umsatz fehlen würden.

Fiktives Modell: Kaltenburg

Das Unternehmen Kaltenburg ist ein dystopisches und daher fiktives Unternehmen. Kaltenburg wurde 1902 in Pirmasens gegründet. Alleiniger Inhaber ist seit 1975 Alfred Kaltenburg. Derzeit gehören 2.350 Mitarbeitende zu Kaltenburg. Ursprünglich aus der Schuhindustrie stammend, arbeiten die Kaltenburger heute in vier Bereichen: 1. Autositzbezüge und Innenausstattung von Kraftfahrzeugen, 2. Autohäuser, 3. Tankstellen, 4. Software für Tankstellen, Autohäuser und Autos.

Das eigentliche Interesse der Unternehmensspitze war aber, Kosten zu sparen. Führungskräfte kosten Geld. Also bekamen die Gruppen- und Schichtleitenden Aufhebungsverträge angeboten. Den meisten Mitarbeitenden war es zunächst egal, ob es eine Führungsebene mehr oder weniger gab. Erst als die Gruppenleitenden ein paar Wochen weg waren, merkten sie, dass sie mehr Führungsaufgaben selbst übernehmen mussten und dass das ein ganz schön anstrengendes Unterfangen sein konnte. Auch dauerten viele Entscheidungen plötzlich länger, weil die Abteilungsleiter für die dreifache Anzahl an Mitarbeitenden und Prozessen zuständig waren. Es nervte, dass die Freigabe eines Urlaubsantrags doppelt so lange dauerte. Noch mehr stresste es die Beschäftigten, dass sie viel länger warten mussten, bis ihnen die Führungskräfte ein Feedback gaben, ob sie mit bestimmten Lösungen von Problemen einverstanden waren. Doch nicht nur der Stress nahm zu, sondern auch die Konflikte und die Anzahl an Fehlern. Die Kaltenburger hatten eine Hierarchieebene entfernt, aber sie hatten nichts, aber auch gar nichts, in und an ihrer Zusammenarbeit verändert. Die Macht und vor allem die Entscheidungsmacht wurde nicht nach unten delegiert, sondern sie wanderte zu den Führungskräften auf den nächsthöheren Ebenen. Dort entstanden Flaschenhälse, also Engpässe, weil in der neuen Organisation sehr viel mehr Entscheidungen auf dieser Ebene getroffen werden mussten. Auch war die hierarchische Kultur, die von Bürokratie und Kontrolle geprägt war, vollständig erhalten geblieben. Eine Hierarchieebene war weg, aber sie spukte wie ein Geist auf der nächsten Ebene weiter. Und dort spukte es jetzt richtig schlimm.

Nach einigen Monaten hatten die Mitarbeitenden bei Kaltenburg die Angst verloren, dass sie aufgrund von zu viel Hierarchie zu wenig innovativ sein könnten. Sie hatten Angst, dass sie viele grundlegende Arbeitsprozesse aufgrund des Hierarchie-Harakiris nicht mehr gewährleisten könnten.

Irrtum 2: Wenn Unternehmen Hierarchieebenen herausnehmen und Selbstbestimmung gewähren, ohne die Macht neu zu verteilen und ohne zu prüfen, ob Beschäftigte auf Selbstorganisation vorbereitet sind, kann es zu einem Führungsvakuum kommen – und in der Folge zu Chaos und Überlastung.

Allein im Großraumbüro – die Bürobeleidigung

Während der Pandemie wanderten viele Kaltenburger ins Homeoffice. Gleichzeitig musste Alfred Kaltenburg weitere teure Büroflächen mieten, weil die Zentrale über die Jahre zu klein geworden war. „Jetzt sitzen die zu Hause und ich zahle denen die schicken Büros in der Innenstadt“, dachte der Inhaber und ärgerte sich über vermeidbare Kosten. Also wurde ein Architektenbüro beauftragt, das auf seiner Homepage angab, New Work Spaces erlebbar zu machen. Sie nannten sich die Architekten der Freiheit.

Eine Arbeitspsychologin, die mit den Architekten der Freiheit zusammenarbeitete, schlug eine Arbeitsanalyse vor. Sie wollte zunächst die Zeiten für verschiedene Tätigkeiten sowie die Arbeitsbedürfnisse der Arbeitsgruppen explorieren. Das passte Alfred überhaupt nicht. Er hielt nicht viel von Psychologinnen und wollte Tempo in den Prozess bringen. Wenn die Leute aus dem Pandemie-Homeoffice kriechen, sollte alles fertig sein. Er redete mit dem Chefarchitekten, der das Projekt leitete, und

bemerkte, dass der ganz anders war. Nach 15 Minuten Gespräch hatten die Herren die Arbeitspsychologin aus dem Projekt entfernt.

Die neuen Räume waren hell und bunt. An einer Wand am Eingang stand sogar in Magenta und Großbuchstaben: NEW WORK. „Viele Holzelemente geben den Räumen etwas Warmes, Herr Kaltenburg“, sagte der Architekt und fuhr fort: „Wärme und Natur werden Vertrauen und Heimatgefühle auslösen. Der Pfälzerwald ist ja nicht weit weg.“ Welche Gefühle die Räume stimulierten, bekam der Architekt nicht mit. Denn die Psychologin, die eine Evaluation des Umbaus nach drei Monaten vorgeschlagen hatte, war nicht mehr da.

Die Mitarbeitenden spüren die Natur, doch in einer anderen Art und Weise, als das geplant war. Viele gehen nun früher auf die Arbeit und können die Rotkehlchen im benachbarten Park bei Sonnenaufgang singen hören. Sie kommen früher, um sich für den Tag ein gutes Arbeitsterritorium zu sichern. Es gibt gute und schlechte Plätze. An den schlechten ist es laut und man wird häufig unterbrochen. Also konkurrieren die Kollegen täglich um die guten Arbeitsplätze. Manche reservieren sie mit einer Jacke oder anderen Sachen über Nacht. Sie sind erfahrene Poolliegenbesetzer.

Haben die Mitarbeitenden einmal den Kampf um einen guten Arbeitsplatz verloren, richten sie sich für den Tag genervt in der Fläche ein, ziehen ihre Kopfhörer auf und signalisieren damit, dass sie nicht gestört werden möchten. Das führt zu einer paradoxen Situation. Es ist gleichzeitig sehr leise und sehr laut in diesen offenen Büroteilen. Einige Gespräche sind von überall zu hören. Viele andere Kollegen aber sind stumm. Sie reden nicht mehr direkt miteinander. Stattdessen schreiben sie eine Nachricht via Mail oder Whatsapp. Dadurch hat die asynchrone Kommunikation sehr stark zugenommen. Die künstliche Intelligenz der Kaltenburger hat herausgefunden, dass die Anzahl der Teams-Nachrichten und internen E-Mails um 58 Prozent gestiegen ist. Gleichzeitig ist die Produktivität erheblich zurückgegangen. Aber diesen Zusammenhang hat die KI noch nicht entdeckt.

Irrtum 3: Viele Unternehmen sind der Meinung, sie müssten ihre Bürokonzepte nicht individuell anpassen. Sie führen keine evidenzbasierte Situationsanalyse durch und lassen sich von vermeintlichen Kostenspar-Aspekten oder den Vorlieben der Führungskräfte leiten.

New Work soll auch digital sein

Kaltenburg wollte als modernes Unternehmen New Work auch digitalisieren und zwar mit der KI Piter. Zuerst übernahm Piter die einfachen kognitiven Aufgaben. Die Kaltenburger reichten bei Piter die Urlaubsanträge ein und rechneten damit Reisekosten ab. Das entlastete die HR-Abteilung. Ein paar Personalverantwortliche dachten zunächst, dass dies jetzt endlich mal richtiges New Work sei, denn ihnen wurden viele langweilige und aufwendige Aufgaben abgenommen. Doch die Entlastungen führten zu Entlassungen.

Die zweite Funktion von Piter ist die Sammlung von Daten – zum Beispiel um im Lager die Übersicht zu behalten, wo sich eine Überkapazität entwickeln könnte. Doch Piter sammelt auch Daten über Menschen und kontrolliert diese genauso wie Ma-

schinen, denn die Kaltenburger denken ihr ganzes Unternehmen als Maschine. Piter muss in der agilen Projektarbeit informiert werden, wenn der nächste Projektschritt abgeschlossen wurde. Piter ist auch bei den Reviews dabei und zeichnet diese auf. Piter analysiert, was die Kaltenburger im Homeoffice tun und wie oft sie im Büro sind. Dafür war es ein unverzichtbares Glück, dass Alfred seinen Betriebsrat „im Griff“ hat. In einem nächsten New-Work-Projekt entwickelte Kaltenburg Piter zu einer generativen KI weiter.

KI, die alles wissen will

Ein Jahr lang wurde Piter mit allen Dokumenten gefüttert, die Alfred Kaltenburg jemals verfasst hat. Die Mitarbeitenden mussten Briefe und Reden einscannen. Piter durfte alle Mails nutzen und den Inhaber sogar in Gesprächen belauschen. Die Führungskräfte können ab sofort wie Alfred Kaltenburg führen, ohne ihn mit Fragen belästigen zu müssen. Denn Piter hat bei dem Inhaber gelernt und nutzt diese Datenbasis für die Antworten. Alfred will mit Piter das Thema Führung auf eine nächste

Stufe heben. Endlich können alle so erfolgreich führen, wie er es seit Dekaden praktiziert. Alfred liebt dieses New Work sehr.

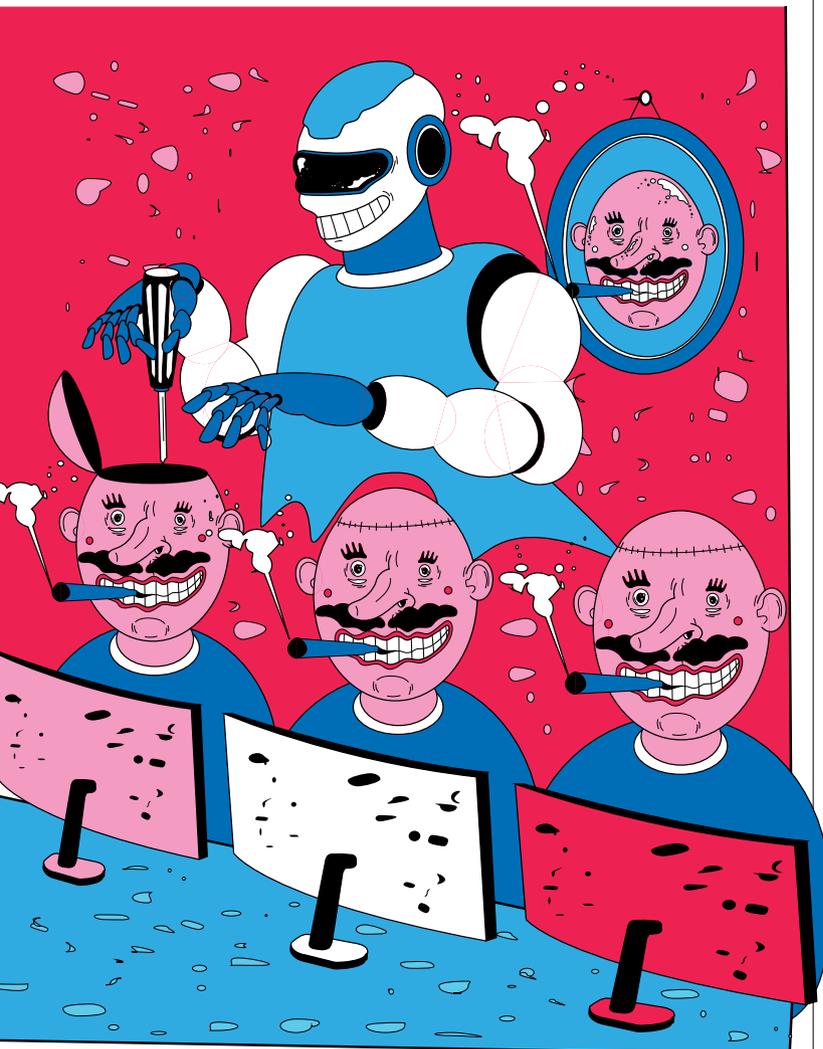
Irrtum 4: Unternehmen glauben, Digitalisierung und insbesondere KI mache sie schlauer. Dabei potenzieren sie oft nur bisherige Führungsstile und bestehende Vorurteile und machen sie zum Standard in der gesamten Organisation.

Fazit: New Work muss zur Kultur passen

„Fair is foul, and foul is fair“, lässt William Shakespeare im Theaterstück Macbeth (Akt 1, Szene 1) seinem tragischen Helden zuzurufen. Etwas Gutes kann schlecht sein und etwas Schlechtes gut. Ähnlich gilt das für New Work. Der Begriff stammt aus einer Sozialutopie von Frithjof Bergmann, der die Menschen mit New Work von der Lohnarbeit und dem Taylorismus befreien wollte. Heute wird New Work mit verschiedenen relativ wahllosen Methoden wie Open-Space-Büros, agiler Projektarbeit und Homeoffice assoziiert (siehe New-Work-Barometer 2023 auf den folgenden Seiten). Und ob diese Methoden tatsächlich positive Wirkungen entfalten, das hängt stark von der Organisationskultur ab.

Zur Banalisierung kommt vermehrt die Instrumentalisierung des Begriffs, um einen Change-Prozess attraktiver und weniger bedrohlich klingen zu lassen. New Work wird zum Schleifchen und Geschenkpapier. Alle New-Work-Maßnahmen, das zeigt das Beispiel der Kaltenburger, können Unternehmen je nach Haltung der Führungskräfte für oder auch gegen die Mitarbeitenden einsetzen. Schnell schlittern Unternehmen wie Kaltenburg in ein New-Work-Projekt und scheitern. Damit ist der Begriff und das Thema in der Mitarbeiterschaft verbrannt.

Stattdessen sollten Unternehmen sich zunächst um die organisationspsychologischen Voraussetzungen in ihrer Organisation kümmern. Passen die expliziten und impliziten Regeln zu New Work? Liegt eine stimmige Kultur für New Work vor und haben die Mitarbeitenden die dafür notwendigen Kompetenzen? Dies kann man mit guter Organisationsdiagnostik herausfinden. Falls die Voraussetzungen nicht passen, gibt es nur zwei Optionen: Entweder arbeiten Unternehmen ernsthaft an den Voraussetzungen oder sie lassen es mit New Work. ■



Der Text stammt gekürzt aus dem Buch „New Work Dystopia“, das im Mai 2023 bei Haufe erschienen ist.

PROF. DR. CARSTEN SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Hochschule in Berlin.



Machtlos in die „Neue Arbeit“

New Work gehört heute in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire – in Bezug auf Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse. Das New-Work-Barometer 2023 zeigt allerdings: Wer New-Work-Maßnahmen einführt, ohne sie mit dem Empowerment der Beschäftigten zu verbinden, erreicht wenig damit oder muss mit negativen Konsequenzen rechnen.

Von Carsten C. Schermuly und Matthias Meifert

● Im Unternehmen Kaltenburg (siehe S. 21-23) herrschen dystopische New-Work-Zustände, die zulasten der Beschäftigten und letztlich des Unternehmenserfolgs gehen. Doch wie sieht die empirische Realität in Sachen New Work aus? Damit beschäftigt sich das New-Work-Barometer. Die Online-Befragung der SRH Berlin University of Applied Sciences (Institute for New Work and Coaching) wird jährlich gemeinsam mit dem Personalmagazin, HRpepper Management Consultants und dem Bundesverband der Personalmanager durchgeführt. Aufgabe des New-Work-Barometers ist es herauszufinden, was Unternehmen in Deutschland unter New Work verstehen und welche Maßnahmen sie unter dem Label praktizieren. Darüber hinaus hat jedes Barometer ein Schwerpunktthema. In diesem Jahr lag der Fokus auf dem Thema Future Skills für New Work (siehe Neues Lernen, Ausgabe 4/23).

Verständnis von New Work verändert sich kaum

Wir stellen in der Befragung den Teilnehmenden jedes Jahr vier verschiedene Verständnisse von New Work vor. Dazu gehören das ursprüngliche Verständnis von Frithjof Bergmann, psychologisches Empowerment und die New Work Charta. 2021 kam das Homeoffice-Verständnis hinzu, weil immer mehr Unternehmen und Medien die Arbeitsortautonomie mit New Work gleichsetzten.

Die Teilnehmenden schätzen auf einer siebenstufigen Skala ein, wie stark die jeweilige Definition ihrem persönlichen Verständnis von New Work entspricht. Wie Abbildung 1 zeigt, besteht hier eine deutliche Konstanz. Den ersten Platz teilt sich das Empowerment-Verständnis mit der New Work Charta. Für viele handelt es sich bei New Work um Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment, also das Erleben von Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz zu fördern. Das psychologische Empowerment-Konzept führte Gretchen Spreitzer in den 90er-Jahren in die Literatur ein. Das Konzept ähnelt den Prinzipien der New Work Charta, denn diese propagiert Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung als wichtige Elemente von New Work. Zwischen beiden Verständnissen besteht auch eine starke Korrelation. Je stärker die Teilnehmenden dem Empowerment-Verständnis zustimmen, desto stärker stimmen sie auch der Charta zu.

Abgeschlagen landet das ursprüngliche Verständnis von Bergmann auf dem letzten Platz. Eine Utopie, die das gegenwärtige Lohnsystem überwinden will und in der Menschen der Arbeit

Abb. 1: Akzeptanz der verschiedenen Verständnisse von New Work über die Zeit

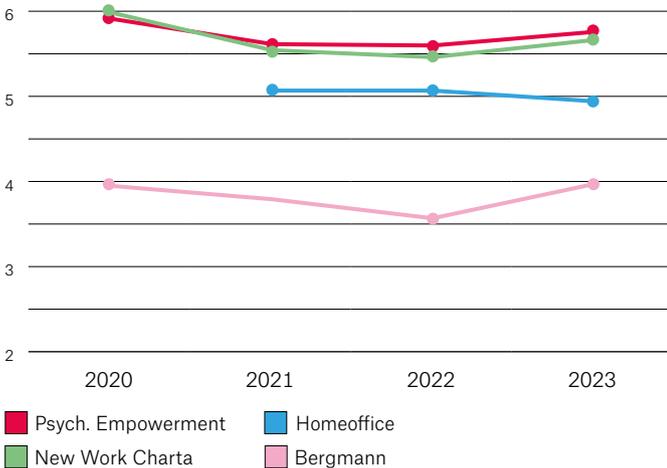
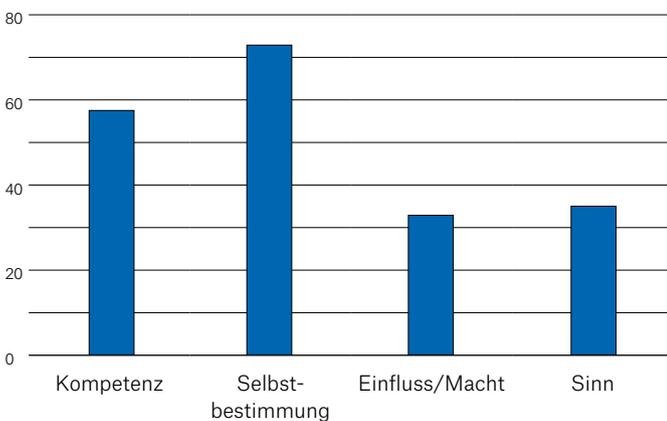


Abb. 2: Welche Dimension von Empowerment wird durch New Work gefördert?



nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen sowie mit technologischer Unterstützung Produkte für den täglichen Bedarf selbst herstellen, findet wenig Akzeptanz in Deutschland.

Deutlich davor landet das Homeoffice-Verständnis. 61,3 Prozent der Stichprobe wählten Werte höher als 4 aus und stimmen damit dem Verständnis zu, dass New Work vor allem ermöglicht, von zuhause zu arbeiten. Nicht überraschend bestehen keine relevanten Zusammenhänge mit den beiden erstplatzierten Verständnissen. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter mit einer hohen Akzeptanz des Homeofficeverständnisses stimmen nicht gleichzeitig auch der Charta- oder dem Empowerment-Verständnis stark zu.

Die Teilnehmenden werden in der Befragung für das New-Work-Barometer außerdem gebeten, bei 36 Maßnahmen einzu-

schätzen, inwieweit diese für sie New Work repräsentieren. Hier landet die Arbeitsortautonomie mit einem Wert von 5,93 auf dem vierten Platz und verpasst nur knapp das Siegertreppchen (Skala 1 bis 7). Bei der konkreten Anwendung der Maßnahmen (siehe Abbildung 3, Seite 28) steht die Arbeitsplatzautonomie und damit das Homeoffice ganz oben – eine uralte Methode. In der Menschheitsgeschichte verbrachte der überwiegende Teil der Bevölkerung das Arbeitsleben in heimischen Werkstätten und Bauernhöfen. Erst in der Industrialisierung trennten sich in manchen Teilen der Erde Betriebs- und Wohnstätte voneinander. Eine gewisse Banalisierung des Begriffs New Work scheint somit, ähnlich wie bei den Kaltenburgern aus der Einstiegschichte zu diesem Schwerpunkt, in Teilen der deutschen Wirtschaft verbreitet zu sein.

Einsatz- und Beratungshäufigkeit klaffen auseinander

Wenn es um den Einsatz von konkreten Maßnahmen für New Work geht, hat die Beratungsbranche einen hohen Einfluss. Im New-Work-Barometer haben wir deshalb analysiert, wie sich die Einsatzhäufigkeit bestimmter Maßnahmen in den Organisationen und die Häufigkeit der Beratung zu ebendiesen unterscheiden. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive müsste man ähnliche Zahlen erwarten. Denn nur wenn die Organisationen die Methoden einsetzen, macht dies Beratungsmandate möglich. Wie Abbildung 3 zeigt, ist das für einige Methoden der Fall. Bei Maßnahmen wie New Pay, Working Out Loud, Crowdworking, Job Sharing, Agile Projektarbeit (zum Beispiel Scrum) oder Bureaucracy Buster bestehen hohe Übereinstimmungen zwischen dem Einsatz und der Beratungshäufigkeit.

Doch es existieren auch einige Maßnahmen, für die Organisationen scheinbar deutlich seltener Unterstützung von Beratungen einkaufen. Deutliche Unterschiede bestehen vor allem bei der Ausgabe von mobilen Technologien, offenen Bürokonzepten, Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie. Bei den großen Herausforderungen der hybriden Arbeitswelt, die sich auf Arbeitsort, Zeit und Technologie beziehen, scheinen einige Unternehmen diese Wege alleine gehen zu wollen.

Überraschend ist die hohe Anzahl an Maßnahmen, bei denen deutlich mehr Beratungsmandate als Anwendungsfälle existieren. 14 Maßnahmen weisen hier Unterschiede von mehr als 10 Prozent zugunsten der Beratungsmandate auf. Zwei Maßnahmengruppen stechen besonders deutlich heraus: Dies sind zum einen Führungsstile wie empowermentorienteerte Führung, agile Führung oder transformationale Führung. Viele Beratungen scheinen im New-Work-Kontext weiterhin ihr Geld mit Führungskräfteentwicklungen – zum Beispiel mit Coaching und Training – zu verdienen. Zum anderen gibt es auch viel Beratung zu Selbstorganisation: Bei der Verflachung von Hierarchien besteht ein Unterschied von 17 Prozent und bei der Selbstorganisation von 16,1 Prozent zwischen Beratungsangebot und Anwendung in Unternehmen. Beim selbstbestimmten Lernen sind es 12,6 Prozent, bei den teilautonomen Gruppen 11,5 Prozent und bei der geteilten Führung 11,4 Prozent. Zwei Gründe könnten dafür verantwortlich sein. Erstens könnte ein erhöhter Beratungsbedarf beim Thema Selbstbestimmung vorliegen. Zweitens könnte eine erhöhte Beratungskapazität der Grund sein. Möglicherweise haben sich viele Beratungen in den



letzten Jahren auf das Thema Selbstbestimmung spezialisiert und bieten dies Kunden an, ohne dass diese solche Leistungen in der Breite in Anspruch nehmen.

Das bisschen New Work kann so schwer nicht sein, oder?

Die Teilnehmenden der Unternehmen, die New Work praktizieren, wurden zudem gefragt, was sie durch ihre New-Work-Maßnahmen besonders fördern. Zur Auswahl standen die vier Dimensionen des psychologischen Empowerments: Sinn, Selbst-

bestimmung, Kompetenz und Macht, also das Verständnis, was in Deutschland stark verbreitet ist (siehe Abbildung 1). Wenn Unternehmen viele New-Work-Maßnahmen zur Selbstbestimmung implementieren, aber sie die Kompetenz, den Sinn oder die Macht der Mitarbeitenden nicht stärken, werden Mitarbeitende quasi in die Selbstorganisation gedrängt, ohne alle nötigen Empowerment-Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Das zeigen auch die Daten des diesjährigen New-Work-Barometers (Abbildung 2). 72,6 Prozent der Unternehmen glauben, dass sie mit ihren New-Work-Bemühungen die Selbstbestimmung fördern. Doch nur 32,6 Prozent der Stichprobe fokussiert die Einflussdimension. Es scheint somit nicht nur ein dystopischer Gedanke, sondern ein verbreitetes New-Work-Phänomen in Deutschland zu sein, dass Unternehmen Mitarbeitende ohne die entsprechende Macht auf die Reise hin zu mehr Selbstbestimmung schicken. So entstehen Arbeitssituationen, in denen Mitarbeitende zwar mehr Autonomie besitzen, die Macht aber weiter im organisationalen System an anderer Stelle konzentriert bleibt. Deutlich sind auch die Diskrepanzen zum Thema Sinn. Nur 34,8 Prozent der Unternehmen, die New Work praktizieren, beabsichtigen damit, das Sinnerleben der Mitarbeitenden zu fördern.

Durch eine einseitige Selbstbestimmung ohne Macht und Sinn können Unternehmen nicht das positive Potenzial heben, die das psychologische Empowerment birgt – zum Beispiel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit oder die psychische Gesundheit (siehe für eine Übersicht der Datenglage: Carsten C. Schermuly: New Work - Gute Arbeit gestalten, 3. Auflage, Haufe 2021). Es sind sogar negative Konsequenzen wahrscheinlich: etwa mehr Konflikte, längere Prozesse und letztlich schlechtere Unternehmensergebnisse.

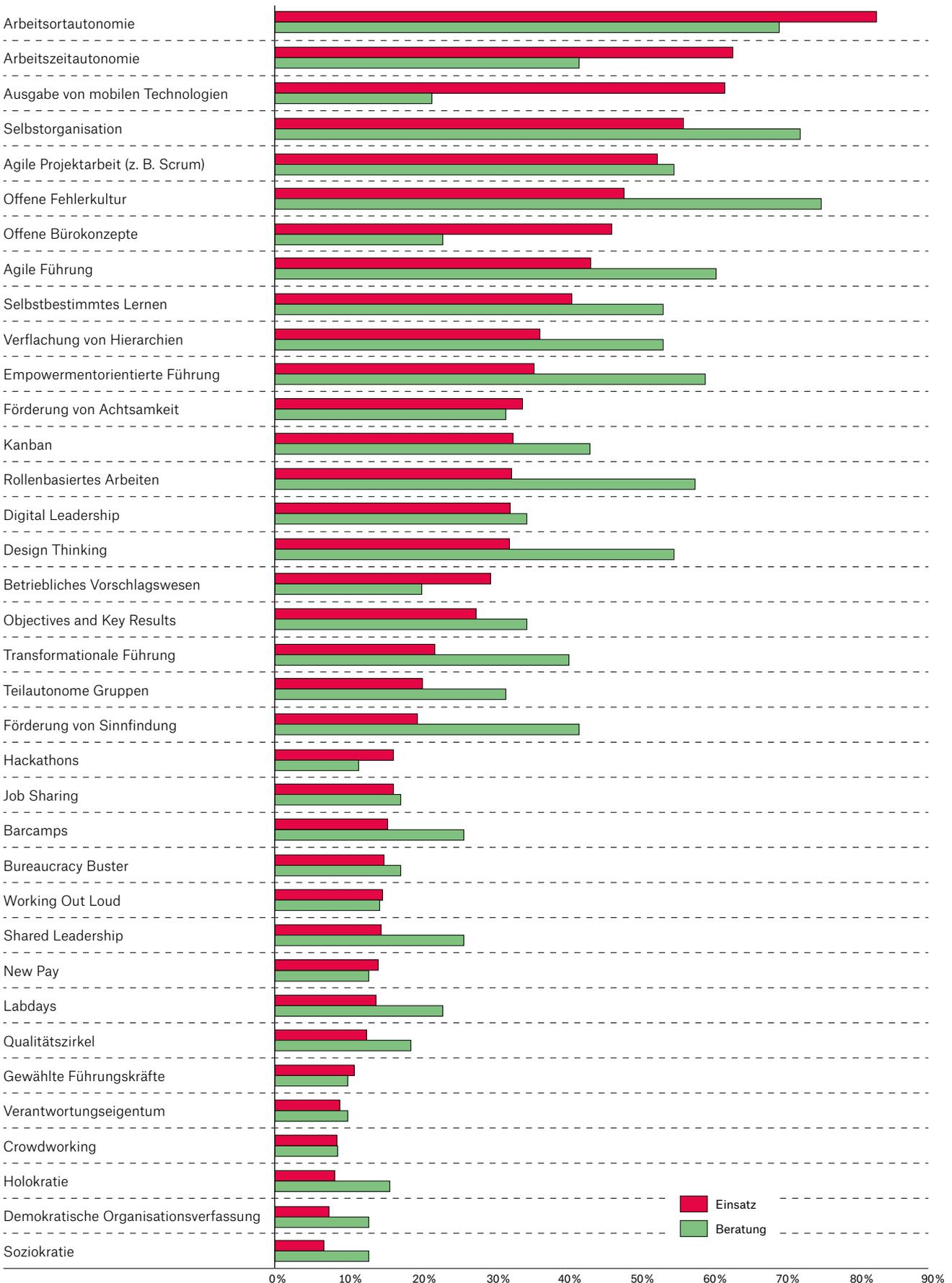
Erste Hinweise auf Probleme, die mit einer einseitigen Fokussierung der Selbstbestimmung einhergehen könnten, zeigt

Das New-Work-Barometer 2023

Am diesjährigen New-Work-Barometer haben 613 (2022 = 581) Unternehmensvertretende teilgenommen. Die Befragten arbeiten mehrheitlich in der Industrie (12,4 Prozent), dem IT-Bereich (12,6 Prozent) und der Beratungsbranche (15,5 Prozent). Am häufigsten stammen die Unternehmensvertretenden aus größeren KMU (251 bis 1.000: 21,2 Prozent) und Unternehmen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten (24 Prozent). Lediglich 1,6 Prozent der Stichprobe waren Selbstständige oder Einzelunternehmungen. 40,9 Prozent der Befragten waren Führungskräfte – davon 44,2 Prozent im HR-Bereich. 61,0 Prozent bezeichneten sich als weiblich, 37,8 Prozent männlich und 1,1 Prozent divers.

Bei der Bewertung der Daten ist zu beachten, dass nur ein Teil der Teilnehmenden auch an den Barometern der zurückliegenden Jahre teilnahm. Die Stichproben sind zwischen den Jahren nicht identisch. Da es sich jeweils um eine Neuerhebung handelt, können Trends nicht nur inhaltliche Veränderungen anzeigen, sondern auch die Varianz in unterschiedlichen Stichproben spiegeln.

Abb. 3: Einsatz und Beratung zu verschiedenen New-Work-Maßnahmen



auch eine vertiefte Analyse der Daten aus dem New-Work-Barometer. Wir unterteilten den Datensatz in Unternehmen, die alle Dimensionen bei ihren New-Work-Bemühungen fokussieren und solche, die nur eine Auswahl als Zielsetzung haben (weniger als drei Dimensionen, aber mindestens eine). Es gab keine Organisation, die gar keine Empowerment-Dimension als Zielsetzung für ihre New-Work-Maßnahmen angab. Wir analysierten die Unterschiede bezüglich dreier Variablen: Erfolg von New Work, Fluktuation in den letzten sechs Monaten und die Bindung an das Unternehmen. In der Psychologie unterscheidet man im Drei-Komponenten-Modell zwischen drei verschiedenen Bindungsarten. Wir haben uns entschlossen, die affektive Bindung zu messen und legten den Teilnehmenden Items wie „Die meisten Mitarbeitenden empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu unserem Unternehmen“ vor. Diese stammen aus den wissenschaftlich validierten Commitment-Skalen von Prof. Dr. Jörg Felfe und Dr. Franziska Franke von der Universität der Bundeswehr Hamburg.

Die Ergebnisse sind in der Tabelle rechts aufgeführt. Kontinuierlich zeigt sich ein Vorteil für die Unternehmen, die alle Dimensionen von psychologischem Empowerment fördern. Sie nehmen einen signifikant stärkeren Erfolg von New Work in ihrer Organisation wahr. Darüber hinaus hatten diese Unternehmen in den letzten sechs Monaten weniger Fluktuation und sie schätzten die affektive Bindung der Mitarbeitenden stärker ein. Alle Unterschiede sind statistisch signifikant und die Effektgrößen sind mittelgroß. Eine mittelgroße Effektgröße kann man sich wie folgt vergegenwärtigen: Stellen Sie sich zwei Jugendliche vor, die 14 und 18 Jahre alt sind, die sich in Bezug auf ihre Größe etwa um 15 Zentimeter unterscheiden. Dies ist ein mittelstarker Unterschied und ein solcher ist nicht übersehbar. Die Größe des Unterschieds darf man aber nicht kausal interpretieren. Es ist möglich, dass die Fokussierung aller Dimensionen zu mehr Erfolg führt. Doch es ist nicht auszuschließen, dass der Erfolg oder die Bindung der Mitarbeitenden dazu führt, dass das Unternehmen häufiger diese Schwerpunktsetzung vornimmt. Gegebenenfalls wird aus einer Position der Stärke New Work ganzheitlicher angegangen.

Das persönliche Verständnis von New Work scheint hingegen weniger entscheidend für den Erfolg zu sein. Es bestehen nur kleine oder keine Zusammenhänge zwischen der Zustimmung zu den vier Verständnissen und dem Erfolg von New Work und der Fluktuation. Nur bei der Bindung zeigt sich ein relevanter Unterschied zwischen den Verständnissen. Charta, Bergmann und Homeoffice weisen keine Zusammenhänge auf. Doch je stärker die Teilnehmenden des New-Work-Barometers persönlich dem Empowermentverständnis zustimmen, desto stärker nehmen sie auch die affektive Bindung im Unternehmen wahr. Dies ist konsistent mit den Ergebnissen von Metaanalysen, die zeigen können, dass das Erleben von Empowerment und die affektive Bindung miteinander assoziiert sind.

Fazit: New Work braucht ganzheitliche Organisationsentwicklung

Wie viele Kaltenburger, also Unternehmen, die mit New Work dystopische Verhältnisse in ihrer Organisation schaffen, gibt es in der deutschen Wirtschaft? Diese Frage kann das New-Work-Barometer nur schwer beantworten. Doch zeigen die diesjährigen Befragungsergebnisse, dass es in der Praxis Tendenzen gibt,

Empowerment und Erfolg

Mittelwerte von Unternehmen, die alle Dimensionen von Empowerment fördern, im Vergleich zu solchen, die das nicht tun

	Skala	alle Dimensionen von Empowerment	nur Auswahl
Erfolg von New Work	Skala von 1 = gar nicht erfolgreich bis 7 = voll und ganz erfolgreich	5,43 (SD* = 1,2)	4,59 (SD = 1,2)
Fluktuation	10-stufige Skala von 1 = niemand bis 10 = über 51 Prozent	2,45 (SD = 1,0)	3,03 (SD = 1,3)
Affektive Bindung	Skala von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft zu	4,26 (SD = 0,7)	3,8 (SD = 0,8)

* SD = Standardabweichung

die langfristig zu Problemen führen können. In Deutschland scheint weiterhin eine starke Fraktion in den Unternehmen zu existieren, die New Work mit Homeoffice oder hybrider Arbeit gleichsetzt und sich nur einzelne Dimensionen des Empowermentkonstrukts herauspickt.

Beratungen forcieren stark das Thema Selbstbestimmung. Es bleibt offen, ob das aus Marketinggründen oder aufgrund von konkreten Herausforderungen in den Unternehmen geschieht. Wichtig ist, dass sich Unternehmen bei ihrer New-Work-Agenda nicht an den Beratungsangeboten orientieren, sondern darauf schauen, was sie wirklich benötigen: New Work sollte nicht auf Selbstbestimmung beschränkt bleiben, sondern auch die gesamte Organisations- und Personalentwicklung in den Blick nehmen. ■■■



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY, Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Hochschule in Berlin, führte bereits zum vierten Mal das New-Work-Barometer durch.



DR. MATTHIAS MEIFERT ist Managing Partner und Gründer der HR Pepper Management Consultants. Er unterstützt das New-Work-Barometer mit seiner Praxiserfahrung.



Christiane Giesen ist seit September 2022 Chief People & Culture Officer und Arbeitsdirektorin bei Metro in Düsseldorf.

„Wir brauchen leistungsbereite Mitarbeiter“

Nach Jahren der Konsolidierung konzentriert sich Metro auf ihr Kerngeschäft, den Großhandel. Bis zum Jahr 2030 sollen die rund 93.000 Beschäftigten weltweit den Umsatz um fast zehn Milliarden Euro steigern. Geht es nach Personalvorständin Christiane Giesen, sollen Leistungssteigerung und Kulturwandel Hand in Hand gehen. Im Interview erklärt sie, welche Rolle New Work dabei spielen kann.

Personalmagazin: Metro hat sich in den letzten Jahren von mehreren Geschäftsfeldern getrennt. Media Markt und Saturn, Kaufhof und Real wurden verkauft. Wie sehen die Zukunftsaussichten für Ihr Unternehmen aus?

Christiane Giesen: Das stimmt. Wir kommen aus einer Phase, in der wir unser Portfolio optimiert haben. Unser alleiniger Fokus liegt nun auf dem Großhandel. Inzwischen verfolgen wir eine sehr klare und ambitionierte Wachstumsstrategie, die wir „sCore“ nennen. Wir wollen bis 2030 unseren Umsatz auf über 40 Milliarden Euro steigern.

In der Wirtschaftspresse war kürzlich zu lesen, dass Metro die Sortimente in den Märkten deutlich reduziert hat. Setzen Sie künftig noch auf den stationären Handel?

Absolut. Wir setzen auf einen Mix aus Großmärkten, Online-Plattform und Belieferung. Diese tragen den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung. Köche oder Restaurantleiter beispielsweise möchten sich frische Ware vor Ort an einer Fischtheke anschauen. Bei planbaren Großbestellungen hingegen ist eine Belieferung praktischer. Zubehör wie Töpfe oder Geschirr lassen sich einfach über unseren Onlinemarktplatz bestellen. Die unterschiedlichen Kanäle befruchten sich gegenseitig und bieten unseren Kunden die größtmögliche Flexibilität.

Von den mehr als 600 Großhandelsmärkten sollen künftig 530 auch liefern. Fürchten Sie um die Wirtschaftlichkeit der Märkte?

Das hat damit nichts zu tun. Im Zuge unserer Wachstumsstrategie wollen wir schneller, effizienter und innovativer werden. Wir wollen den Belieferungsanteil deutlich ausbauen. Dabei spielen die Märkte eine entscheidende Rolle, denn aus ihnen heraus können wir die Belieferung unserer Kunden ortsnah ausrollen. Insgesamt wollen und müssen wir im Vertrieb noch digitaler werden.

Schlanker, schneller, effizienter. Für Beschäftigte heißt das oft nichts Gutes. Denn häufig geht mit einer solchen Strategie auch ein Personalabbau einher.



Ganz im Gegenteil. Wir wollen zum Beispiel unsere Außendienstmitarbeiter bis 2030 verdoppeln. Momentan liegen wir bei über 8.000 Fachkräften in der internationalen Salesforce. Allein in diesem Jahr haben wir fast 600 neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt.

Sie haben kürzlich den Personalbereich in „People and Culture“ umbenannt. Was steckt dahinter?

Unsere Wachstumsstrategie geht mit einer kulturellen Transformation einher. In diesem Kontext haben wir eine neue Arbeitgebermarke entwickelt und unsere Employer Value Proposition neu formuliert. Wir möchten nicht nur unsere Arbeitsorte attraktiver machen, sondern die gesamte Marke. Deshalb heißt unsere Kampagne „Shape the M“. Die Botschaft ist: Jeder, der bei uns arbeitet, soll die Möglichkeit haben, Metro mitzugestalten. Wir wollen unsere Beschäftigten ermutigen, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Wir brauchen Leute, die Lust haben auf Großhandel, auf Lebensmittel, auf Kundenzentrierung.

Sie suchen Fachkräfte für alle Unternehmensbereiche, fordern aber auch das „richtige“ Mindset. Ist Ihnen die Einstellung wichtiger als die Qualifikation?

„Angesichts des Fachkräftemangels passen wir unsere Anforderungen der Realität an. Wir brauchen Leute, die Spaß an Schnelligkeit und Effizienz haben. Der Kunde steht im Fokus.“



Beides muss stimmen. Angesichts des Fachkräftemangels passen wir allerdings unsere Anforderungen der Realität an. Die richtige Einstellung kann Mängel bei der Qualifikation ausgleichen. Wir brauchen Leute, die Spaß an Schnelligkeit und Effizienz haben. Bei allem, was wir tun, muss klar sein: Der Kunde steht im Fokus. Ihm wollen wir auf Augenhöhe begegnen.

Das klingt fast so, als wollten Sie Metro zu einer reinen Vertriebsorganisation umbauen. Sie selbst kommen aus dem Sales und haben keine klassische HR-Karriere durchlaufen.

Ich komme aus dem operativen Geschäft und war in früheren Rollen auch für den Vertrieb verantwortlich. Das prägt sicherlich meinen Blick auf HR. Ich betrachte Personalmanagement auch aus dem operativen Blickwinkel. Der Fokus auf den Vertrieb ist allerdings Teil unserer Gesamtstrategie.

Was verstehen Sie unter New Work?

Der Begriff hat für mich verschiedene Dimensionen. Unseren Hauptsitz und die Landeszentralen wollen wir zu Orten machen, an denen sich Menschen begegnen und austauschen. Wir schaffen Home-Zones, Flex-Desk-Areas und Welcome-Zones, um die Zusammenarbeit zu fördern. Darüber hinaus ermöglichen wir flexiblere Arbeitszeiten. Ziel dieser Maßnahmen ist es, ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten zu sein und gleichzeitig unsere strategischen Wachstumsziele zu erreichen.

New Work ist für Sie also weniger eine Überzeugung als vielmehr ein Mittel zum Zweck?

Das ist sehr zugespitzt ausgedrückt. Unsere Geschäftsstrategie ist es, schnell, produktiv und innovativ zu sein. Also müssen wir schauen, welche neuen Arbeitsformen darauf einzahlen. Ich denke aber, dass die Idee selbstbestimmten und flexiblen Arbeitens, sofern diese mit den betrieblichen Notwendigkeiten vereinbar ist, unserer Zielsetzung nicht widerspricht.

Neue Arbeitswelten entstehen lediglich für die Büromitarbeitenden. Wie können die Beschäftigten in den Märkten

und Logistikzentren von neuen Arbeitsformen profitieren?

Unsere Märkte richten sich nach den Bedürfnissen unserer Kunden. Da ist weniger ein Einkaufserlebnis wie im Einzelhandel gefragt als vielmehr Pragmatismus. Und hier sind die Tätigkeiten orts- und zeitgebunden. Also geht es darum, Prozesse und Abläufe für Mitarbeitende zu optimieren, zum Beispiel durch Digitalisierung. Eine Flexibilisierung ist stationär nur eingeschränkt möglich.

Kennen die Führungskräfte denn überhaupt die Arbeitsrealität in den Märkten?

Ja, das ist uns wichtig. Ein Teil der Führungskräfte arbeitet ohnehin dort. Alle neuen Führungskräfte sind verpflichtet, bei ihrem Eintritt in die Metro einige Tage in den Märkten mitzuarbeiten. Der persönliche Einblick hilft, die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen vor Ort und die der Kunden zu verstehen.

Gilt das auch für Sie?

Ja. Zum Beispiel waren wir mit unseren HR-Führungskräften zur Zeit des Erdbebens anlässlich einer internen Konferenz in der Türkei. Vor Ort haben wir schnell festgestellt, dass die Menschen gerade anderes bewegt, weil Familie oder Freunde vom Unglück betroffen waren. Also haben wir uns kurzfristig entschieden, mitzuhelfen und in unseren Märkten Hilfslieferungen zu packen und in die Krisengebiete zu schicken. Dabei habe ich sehr persönliche Gespräche geführt. Das hat mich beeindruckt.

Wie bleiben Sie mit den Mitarbeitenden an der Basis im Gespräch?

Dazu haben wir unterschiedliche Formate entwickelt. Auf dem Campus ermuntern wir durch die Räumlichkeiten zum Austausch. Dort treffen auch wir als Vorstände regelmäßig Mitarbeiter zum Lunch. Außerdem bieten wir Kaminabende und regelmäßige Townhall-Meetings an. Bei Letzteren können sich die Kolleginnen und Kollegen weltweit zuschalten. Die hohen Einschaltquoten zeigen uns, dass ein Interesse da ist.

Obwohl Sie Homeoffice ermöglichen, setzen Sie auf eine Präsenzkultur. Weshalb?

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid. Deshalb haben wir verschiedene Betriebsvereinbarungen geschlossen. Trotzdem sind wir überzeugt, dass unser One-Metro-Ansatz besonders gut dann funktioniert, wenn unsere Beschäftigten regelmäßig auch an einem Ort zusammenkommen. Kultur lässt sich besser im physischen Miteinander erleben, davon bin ich überzeugt. Ein attraktiver Campus hilft, das möglich zu machen.

Nutzen Sie auch flexible Schichtplanungssysteme?

Nein, soweit sind wir im Augenblick noch nicht. New Work auf der Fläche ist schwierig. Aber auch da wollen wir etwas tun.

Wissen Sie denn, welche Erwartungen Ihre Beschäftigten auf der Fläche haben?



„Wir suchen Menschen, die zu uns passen und unsere Ziele teilen. Und ermutigen unsere Beschäftigten zur Leistung.“

Wir führen zweimal jährlich eine Umfrage unter den Beschäftigten unseres Unternehmens durch. Wir kennen die Wünsche der Mitarbeitenden bezüglich flexibler Arbeitszeit, gleichzeitig wissen diese aber auch, wie die Arbeitsbedingungen im Großhandel aussehen. Viele Leute wählen den Großhandel, weil sie eine Leidenschaft für diese Aufgabe haben. Das Zugehörigkeitsgefühl stärken wir beispielsweise mit einem One Metro Day.

Was machen Sie an diesem Aktionstag konkret?

Beim letzten Mal haben wir unsere „Fundamentals“ vorgestellt. Viele Kolleginnen und Kollegen waren vor Ort, andere zugeschaltet. In einem Wettbewerb ist ein Team aus Mitarbeitenden gegen die Vorstände angetreten und musste Aufgaben lösen. Da waren die Leute mit großer Begeisterung dabei. Ein Teilnehmer ist extra aus Pakistan angereist.

Sie sprechen viel davon, Kultur erlebbar zu machen. Braucht es da Broschüren und Spruchbanner auf dem Campus?

Das sehe ich nicht als Widerspruch. Natürlich müssen wir unsere Werte zunächst über alle verfügbaren Kanäle kommunizieren. Dazu gehören auch die genannten Formate. Im zweiten Schritt kommt es darauf an, dass diese Werte gelebt werden. Hier sehe ich insbesondere die Führungskräfte und uns als Vorstände in der Pflicht. Wir müssen da vorangehen.

Ihre Wachstumsziele bedingen eine Leistungskultur. Wie nachhaltig ist ein solcher Ansatz?

Sie spielen auf das Thema Belastung an.

Richtig. Die Zahl der stressbedingten Krankheitstage in Deutschland ist Studien zufolge so hoch wie nie.

Unsere Beschäftigten sind das wichtigste Asset, das wir haben. Das ist vollkommen klar. Ebenso klar ist: Wir haben eine

ambitionierte Wachstumsstrategie. Das heißt, wir suchen Menschen, die zu uns passen und unsere Ziele teilen. Als börsennotiertes Unternehmen haben wir ein Versprechen gegenüber unseren Kapitalanlegern abgegeben. Dazu stehen wir. Und ermutigen unsere Beschäftigten zur Leistung. Natürlich gibt es auch Einzelfälle, wo es einmal zu viel wird. Da müssen wir dann gegensteuern. Als größeres Problem sehe ich das aktuell bei uns allerdings nicht.

Stichwort Nachhaltigkeit: Welche Handlungsfelder sehen Sie in Ihrem Aufgabenbereich?

Für mich ist die Weiterbildung unserer Mitarbeiter der Schlüssel, um als Unternehmen schneller, digitaler, innovativer und auch nachhaltiger zu werden. Deshalb bieten wir allen Beschäftigten Möglichkeiten, sich individuell weiterzubilden. In der jetzigen Arbeitsmarktsituation sichern Weiterbildung und Qualifizierung mehr denn je die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens.

Sie haben die vergangenen zehn Jahre als Managerin und Vorstandsmitglied den Vertrieb eines Mineralölkonzerns geleitet. Das Vorstandsressort bei Metro ist Ihre erste Position im Personalmanagement. Wie kam dieser Richtungswechsel zustande?

Von außen betrachtet wirkt das wie ein ungewöhnlicher Wechsel. Für mich war es eine bewusste Entscheidung, weil ich viele Anknüpfungspunkte zu meiner vorherigen Tätigkeit sehe. Im Kern geht es darum, eine klare Strategie zu haben und diese operativ umzusetzen. Das heißt, wir müssen von unserer Unternehmensstrategie rückwärts denken und schauen, was wir brauchen, um die gesetzten Ziele bis 2030 zu erreichen. Meine Arbeit lasse ich daran messen, ob wir einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Sehen Sie sich als Personalvorständin in einer schlechteren Verhandlungsposition im Unternehmen als zuvor als Vertriebsvorständin?

Nein. Die strategische Bedeutung des Personalbereichs war und ist meinen Vorstandskollegen klar. Wie das anderswo ist, kann ich nicht beurteilen. ■

GET THE BIG WINNER

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket
mit dem Promotioncode*: **haufe_toc**

Hier gehts zum Ticketshop:



*Nur gültig für #ZPEurope, bis zum 14. September 2023.



Köln 2023
ZP Europe
Sept. | 12-14



DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.
AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.

Die Möglichkeit, zumindest zeitweise im Homeoffice zu arbeiten, ist seit der Coronapandemie zur Normalität geworden. Mobiles Arbeiten kann das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen und deren psychische Belastungen reduzieren, wenn bestimmte Faktoren erfüllt sind. Besonders bedeutsam ist die Art und Weise der Führung. Was passiert etwa, wenn man Führungspräferenzen der Mitarbeitenden nicht nachkommt? Eine einordnende Analyse auf Basis der Konstanzer Homeoffice-Studie.

Zu kurz gekommen

Von Florian Kunze und Kilian Hampel



● Mit Ausbruch der Coronapandemie in Deutschland im März 2020 begann die Konstanzer Homeoffice-Studie des Future of Work Lab Konstanz ihre Untersuchungen. Wir analysierten in unserem Forschungsteam die Arbeitssituation von Beschäftigten, die ganz oder teilweise von zu Hause arbeiten dürfen, anhand einer für die deutsche Büroangestelltenbevölkerung nach Alter und Geschlecht repräsentativen Stichprobe. In den bereits 16 Erhebungszeitpunkten wird vor allem eines deutlich: Die Beschäftigten haben sich an die mobile Arbeit gewöhnt und erwarten, diese Freiheit auch in der Zukunft regelmäßig ausüben zu dürfen.

Diskrepanz von Wunsch und Wirklichkeit

Die jüngste Befragungswelle von April 2023 ergab, dass sich für 69 Prozent die Arbeitssituation in Bezug auf Homeoffice und mobiles Arbeiten verbessert hat. Nur 10 Prozent verneinen dies. Doch in unserer Studie gaben 22 Prozent der Befragten an, dass ihre Führungskraft deutlich mehr Bürozeiten von ihnen einfordert, als es ihre eigene Präferenz ist – 62 Prozent erleben dies nicht und 16 Prozent nur teilweise. Es gibt zumindest eine Diskrepanz bezüglich der konkreten Wochentage. Oft ist die Entscheidung, ob und wie viel Homeoffice möglich ist, von den Vorlieben der Führungskraft abhängig.

Selbstverständlich stellt die freie Arbeitsplatzwahl Organisationen und insbesondere Führungskräfte vor Herausforderungen. Wie gelingt gute Führung von mobil arbeitenden Mitarbeitenden am besten? Sind im mobilen Arbeiten weniger Vorgaben und Kommunikation durch die Führungskraft sinnvoll und wie wirkt sich dies auf die Erschöpfung der Mitarbeitenden aus? Und wie hängt das mit den Wünschen der Mitarbeitenden zusammen?

Generelles Führungsverhalten im mobilen Arbeiten

Im mobilen Zeitalter gilt es für Führungskräfte und Organisationen umzudenken: Der Kontakt zu Mitarbeitenden findet nicht mehr täglich zwischen Tür und Angel statt, sondern erfordert zumeist die virtuelle Kontaktaufnahme. Was im Büro selbstverständlich war – sei es der kurze Austausch auf dem Flur über persönliche oder sachliche Themen –, müssen Beschäftigte nun eigens initiieren. Durch die Umstellung auf mobiles Arbeiten und Homeoffice ändert sich nicht nur der Arbeitsplatz, sondern auch oft die Arbeitszeit. Mitarbeitende sind nicht rund um die Uhr vor dem Schreibtisch anzutreffen und befinden sich in oftmals stark verschwimmenden Situationen mit dem Privatleben.

In der Forschung unterscheiden wir zwei grundlegend verschiedene Ansätze von Führungsverhalten: aufgabenbezogene und personenbezogene Führung. Während es bei der aufgabenbezogenen Führung darum geht, Ziele strukturiert vorzugeben und diese klar zu kommunizieren, bedeutet personenbezogene Führung, Mitarbeitende auf einer persönlichen Ebene anzusprechen und sich vor allem um ihr Wohlergehen zu kümmern. Empirische Untersuchungen zum generellen Führungserfolg kommen zu dem Ergebnis, dass diese beiden Führungskomponenten – klare Zielsetzung und die individuelle Beachtung der Mitarbeitenden – einen maßgeblichen Einfluss auf Motivation, individuelle Produktivität und Teamleistung haben. Wir haben uns gefragt: Wie viel solcher aufgaben- und personenbezogener

Präferenz und Realität im mobilen Arbeiten

BEI AUFGABENBEZOGENER FÜHRUNG

Präferenz



Realität



BEI PERSONENBEZOGENER FÜHRUNG

Präferenz



Realität



■ stimme (eher) nicht zu ■ teils, teils ■ stimme (eher) zu

Befragungszeitpunkt März 2020; Angaben in Prozent

Führung wünschen sich Mitarbeitende, die mobil arbeiten? Wie viel davon erfahren sie in der Realität? Und was passiert, wenn es hier größere Abweichungen gibt?

Die Ergebnisse unserer Konstanzer Homeoffice-Studie zeigen einen deutlichen Unterschied zwischen gewünschter und erlebter Führung: Das strukturelle Vorgeben und die klare Kommunikation von Zielen wünschen sich 75 Prozent der Befragten, jedoch geben nur 49 Prozent an, eine solche Führung wirklich zu erfahren, was eine Differenz von 26 Prozent offenlegt.

Auch bei der personenbezogenen Führung zeigt sich ein deutlicher Widerspruch: 78 Prozent wünschen sich von ihrer Führungskraft, dass sie sie auch beim mobilen Arbeiten individuell beachtet, also beispielsweise nachfragt, wie es ihnen persönlich geht. Jedoch sagen nur 57 Prozent, dass sie dies im Alltag wahrnehmen.

Persönlichkeitsmerkmale und Digitalkompetenzen beeinflussen Führungspräferenz

Diese Präferenzen in Bezug auf Führung sind für Mitarbeitende aller Branchen nahezu gleich. Einen Einfluss hat jedoch die digitale Kompetenz. Verfügen Beschäftigte über ein hohes Maß an digitalen Fähigkeiten, sind es ganze 88 Prozent, die sich eine aufgabenbezogene Führung wünschen. Nur 10 Prozent sagen „teils, teils“ und 2 Prozent lehnen diese Form der Führung ab. Mitarbeitende mit keinen oder schlechten digitalen Fähigkeiten wünschen sich diese Form der Führung jedoch nur zu 59 Prozent. 31 Prozent sind unentschlossen („teils, teils“) und 10 Prozent wünschen sich keine aufgabenbezogene Führung. Das könnte daran liegen, dass digitalaffine Personen mit neuen Technologien und Tools besser vertraut sind und sich mehr zutrauen, die Arbeit im Homeoffice selbstbestimmt zu erledigen, wenn ihre Führungskraft klare Vorgaben macht.



PROF. DR. FLORIAN KUNZE, der die Konstanzer Homeoffice-Studie 2020 initiiert hat, ist Inhaber des Lehrstuhls für Organizational Behavior an der Universität Konstanz und leitet das Future of Work Lab Konstanz.



KILIAN HAMPEL ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Konstanz. Er gehört zum Forschungsteam im Future of Work Lab, das die Konstanzer Homeoffice-Studie durchführt.

Die Präferenz für personenbezogene Führung im Homeoffice beobachten wir vor allem bei Beschäftigten, die sich stark auf Resonanz von außen fokussieren, also viel Extraversion aufweisen (Big-5-Persönlichkeitsmodell – mit Aussagen wie „Ich bin jemand, der: 1. kommunikativ, gesprächig ist, 2. aus sich herausgehen kann, gesellig ist und 3. nicht zurückhaltend ist). Mitarbeitende mit hoher Extraversion möchten besonders stark, nämlich zu 92 Prozent, personenbezogen geführt werden. 7 Prozent sind unentschieden und nur ein Prozent stimmt dieser Art der Führung nicht zu.

Die Balance zwischen gewünschtem und tatsächlichem Führungsverhalten

Mitarbeitenden stets gut durchdachte und strukturierte Ziele vorzugeben und sie zudem personenbezogen und empathisch zu betreuen, kann im Kontext des mobilen Arbeitens kompliziert sein. Die oben genannten Ergebnisse lassen auf den ersten Blick darauf schließen, dass Führungskräfte in allen Fällen mehr dieser beiden Führungsverhalten an den Tag legen und sich nicht aus ihren Führungsaufgaben zurückziehen sollten. Genau das scheint zu einem nicht unbeträchtlichen Teil der Fall zu sein. Weitere Ergebnisse unserer Studie ergänzen diese Gedanken um einen Blickwinkel: Es kommt nicht unbedingt darauf an, Mitarbeitende möglichst eng zu führen und sie mit Aufgaben und Meetings zu überstreuen. Vielmehr ist entscheidend, welche persönliche Führungspräferenz die Beschäftigten beim Homeoffice und mobilen Arbeiten haben.

Mithilfe unseres Homeoffice-Datensatzes haben wir Beschäftigte zweier Gruppen miteinander verglichen: einerseits diejenigen, die in der Realität genau die Menge an aufgabenbezogener und personenbezogener Führung erhalten, die sie sich wünschen, und andererseits die Mitarbeitenden, deren erlebte Führung von ihrer Wunschvorstellung abweicht. Für die aufgabenbezogene Führung ist deutlich zu erkennen, dass diejenigen, die von ihrer Führungskraft das Ausmaß an Unterstützung erhalten, welches sie selbst präferieren, engagierter und motivierter bei ihrer Arbeit sind als Mitarbeitende mit einem Ungleichgewicht.

Interessanterweise legen auch Beschäftigte, die mehr aufgabenbezogene Führung erhalten, als sie es wünschen, ein

geringes Engagement an den Tag. Zu viel und zu wenig klare Zielvorgaben – beides kann das Engagement von Mitarbeitenden schwächen.

Bei der personenbezogenen Führung zeigen sich ähnliche Tendenzen: Hier haben wir uns auf die emotionale Erschöpfung von Beschäftigten fokussiert und diese bei den zwei Gruppen verglichen: Es ist ein deutlicher Anstieg der emotionalen Erschöpfung von Beschäftigten zu beobachten, wenn ihre Führungskraft sie anders, also enger oder loser führt, als sie selbst es wünschen. Mitarbeitende hingegen, die genau die Menge an individueller Beachtung, die sie präferieren, durch Vorgesetzte erfahren, sind geringer von emotionaler Erschöpfung betroffen.

Diese Ergebnisse verdeutlichen: Menschen, die mobil arbeiten, erleben eine große Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Führung. Wird dieser Unterschied zu groß, hat dies negative Folgen – sowohl für die Produktivität als auch den Grad an Erschöpfung von Beschäftigten. Führungskräften ist zu empfehlen, sich auf keinen Fall aus ihrer Führungsrolle und Kommunikation im mobilen Arbeiten zu verabschieden. Vielmehr erscheint es sinnvoll, das Führungsverhalten nach den Präferenzen der Mitarbeitenden auszurichten.

Dies gilt übrigens auch für die Führungsvorgaben bezüglich Arbeitsort und Arbeitszeit selbst. Beschäftigte, deren Führungskraft mehr Bürozeit einfordert, als sie selbst es wünschen, berichten mit einem Anstieg von 27 Prozent deutlich mehr über emotionale Erschöpfung (3,23; Skala aufsteigend von 1,0 bis 5,0) als Beschäftigte, deren Führungskraft das mobile Arbeiten unterstützt (2,36). Unterscheiden sich die Meinungen über mobiles Arbeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, stresst dies Letztere besonders stark.

Führungskräfte sollten also stärker darauf achten, wo die Präferenzen ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich mobiler Arbeit im Allgemeinen, aber auch speziell der gewünschten Art der Führung liegen. Hier hilft der persönliche Austausch mit den Mitarbeitenden, um die Umsetzungsmöglichkeiten des mobilen Arbeitens zu vermitteln und einvernehmlich gemeinsame Lösungen zu finden. Auch für Bewerbungs- und Vertragsgespräche bietet es sich an, diese Präferenzen abzufragen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden nicht das Gefühl bekommen, die Führungskraft möchte sie überwachen oder kontrollieren. Vielmehr sollte die Betonung auf den Vorteilen liegen – sowohl von der Arbeit in Präsenz als auch der mobilen Arbeit.

Fazit: Passende Führung – mehr als ein Wunschkonzert

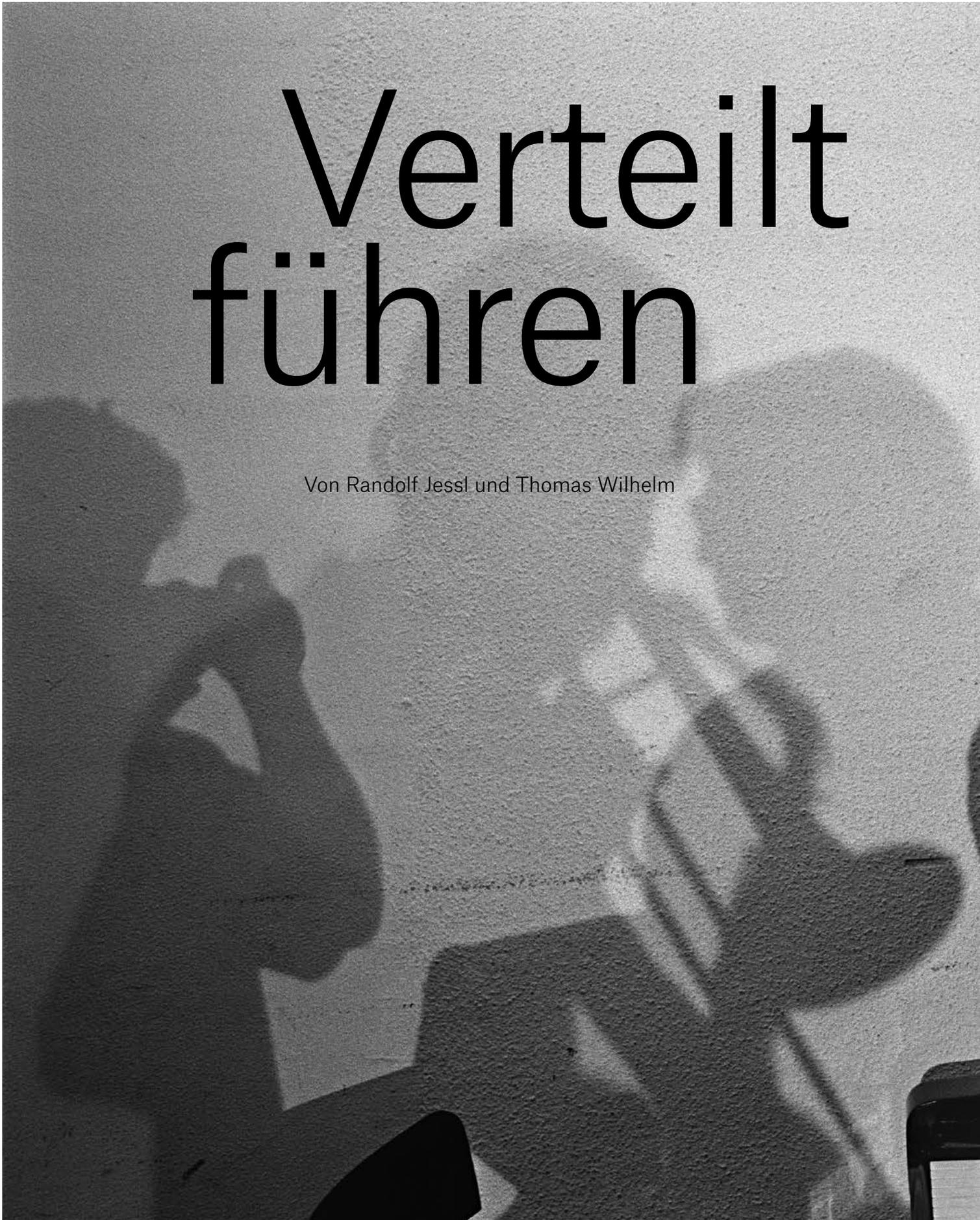
Bislang scheinen Führungskräfte diese Erkenntnisse noch nicht zu berücksichtigen. Zumindest bewegte sich die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden über die letzten Befragungswellen der Konstanzer Homeoffice-Studie auf einem recht konstanten Level. Seit März 2023 kam es sogar zu einem leichten Anstieg. Auch bei den Aussagen zu Produktivität und Engagement der Mitarbeitenden sehen wir einen ähnlich gleichbleibenden und – das ist wichtig zu betonen – auf hohem Niveau liegenden Verlauf. Es gibt also noch etwas zu tun. Denn auch wenn Führungskräfte mit einem Mehraufwand rechnen müssen, wenn sie sich auf die individuellen Wünsche von Beschäftigten einlassen: Das zahlt sich in vergleichsweise stärkerem Engagement und geringerer emotionaler Erschöpfung aus. ■■■

II. Strategie & Führung



Verteilt führen

Von Randolph Jessl und Thomas Wilhelm





Shared Leadership entlastet Leader, empowert Follower und erhöht die Führungskraft im gesamten Unternehmen. Hierfür müssen Chefs loslassen und Mitarbeitende vorangehen lernen. Das gelingt auch schon in kleinen Schritten.

● „Shared Leadership“, zu Deutsch „verteilte Führung“, macht Schule. Es gibt viel Forschung dazu, darunter einige Metaanalysen. Aber auch das Interesse in der Praxis nimmt zu. So kürte das Personalmagazin Shared Leadership zu einem der drei Top-Trends in der Arbeitswelt 2023.

Das kommt nicht von ungefähr. Mehrere Faktoren wirken darauf ein, dass der Gedanke, Führung zu teilen, an Attraktivität gewinnt. Angesichts einer immer komplexeren und sich schneller verändernden Welt leuchtet es ein, dass Führungskräfte nicht mehr alles wissen, regeln und entscheiden können. Und dass sie das zunehmend auch gar nicht wollen. Ihr Tag ist auch so schon proppenvoll. Ihr Ruf danach, die Mitarbeitenden mögen sich stärker einbringen, mehr Verantwortung übernehmen und die Dinge in die Hand nehmen, ertönt in jedem Unternehmen.

Die Führungskraft als Alleskönner, Alleinentscheider und Allmächtiger hat in Theorie und Praxis daher schon länger keine Fürsprecher mehr. Zudem leisten Projektorganisationen, Talentmärkte und die Gig Economy dem Trend zu wechselnden Formationen von Führung und Zusammenarbeit Vorschub. Auch die Agilisierungs- und die Selbstorganisationswelle implizieren eine Praxis des Führens, die nicht länger an formalen Führungspositionen hängt. Hier agieren die Akteure in Rollen, vieles wird gemeinschaftlich ausgehandelt und untereinander verteilt.

Begriffsklärung: Was meint Shared Leadership?

Doch worum genau handelt es sich bei „verteilter Führung“? Die Begriffsverwendung ist diffus. Auch sind zahlreiche Begriffe im Umlauf, die mehr oder weniger

aufs Selbe hinauslaufen: „Shared Leadership, Collective Leadership, Distributive Leadership, Fluid Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership“ und mutmaßlich noch eine Menge mehr.

Die Pioniere in der Erforschung von Shared Leadership, die US-amerikanischen Management- und Leadership-Forscher Craig L. Pearce und Jay A. Conger, definieren (in unserer Übersetzung) das Konzept so: „Verteilte Führung ist ein dynamischer, interaktiver Prozess der Beeinflussung zwischen Individuen in Gruppen, die das Ziel verfolgen, einander zu führen, um ein Gruppen- oder Organisationsziel oder beides zu erreichen.“

Wir haben den Stand der Forschung, die einschlägige Literatur sowie ausgewählte Praxisbeispiele aus Firmen, die verteilte Führung praktizieren, ausgewertet und in unserem Buch „Shared Leadership: Zu mehr Engagement und besseren Ergebnis-

sen“ aufbereitet. Für uns ist Shared Leadership die „Zusammenarbeit im Modus des wechselseitigen Führens und Folgens“. Und die wurde bei genauerem Hinsehen in Organisationen schon praktiziert, als die Welt dafür noch gar keinen Begriff, geschweige denn Konzepte hatte.

Ausprägungen: Welche Formen verteilter Führung gibt's?

Dennoch lohnt es, die Ausprägungen von Shared Leadership kurz tiefer zu beleuchten. Das haben die Leadership-Forscher Sigrid Endres und Jürgen Weibler von der Fernuniversität Hagen in ihrem Buch „Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show“ muster-gültig getan. Unsere Darstellung orientiert sich an ihrer Systematik, verwendet aber teils andere Begrifflichkeiten.

Geteilte Führung beginnt schon dort, wo sich zwei Personen eine Führungsposition teilen (Top Sharing) oder als Doppelspitze mit klar zugeordneten Aufgabenbereichen im Doppelpack agieren. Letzteres lässt sich auch auf ganze Gremien wie die Geschäftsführung eines Unternehmens ausweiten (Head of Marketing, Head of Finance et cetera). Dieses Modell sollte dann als „Distributed Leadership“ gesehen werden, denn die gemeinschaftliche Führung des Unternehmens basiert immer noch auf einer klaren Abgrenzung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, die das Zusammenwirken der formalen Führungskräfte bestimmen.

Die elaborierteste und damit auch schwierigste Ausprägung von Shared Leadership – sowohl mit Blick darauf, sie zu beschreiben, als auch, sie zu leben – ist sicherlich der Modus, in dem Gleiche unter Gleichen untereinander Führung situativ aushandeln oder sich unter ihnen situativ Führung herausschält (was als „Emergent Leadership“ ebenfalls eine mit Shared Leadership eng verwandte Forschungsdisziplin untersucht). Diese Variante wird auch als „Collective Leadership“ bezeichnet und findet sich häufig dort, wo Menschen sich zu einem Vorhaben kurzfristig zusammenschließen.

Führen und Folgen wie in der Jazz Combo

Eine einprägsame Analogie, die mit Blick auf „Collective Leadership“ oft herangezogen wird, ist das Zusammenspiel in einer

Jazz Combo. In einer solchen geben sich die aufeinander „eingegroovten“ Virtuosen gegenseitig Impulse, wann das Tempo anzuziehen, die Klangfarbe zu wechseln ist und eine Kollegin oder ein Kollege mit ihrem Solo in Führung gehen möge.

All diesen Ausprägungen verteilter Führung liegt zugrunde, dass es dazu tendenziell anderer Einstellungen, Praktiken, aber auch Skills, Methoden und Formate bedarf, als sie in klassischer Top-down-Führung vorherrschen. Dies ist besonders bei Collective Leadership (also der Variante rechts oben im Quadranten von Endres und Weibler) der Fall. Denn hier kann Führung kaum mehr unter Rückgriff auf formale Befugnisse und die mit ihnen verbundenen Machtmittel ausgeübt werden.

Es braucht Mindset, Skillset, Toolset, Setting

Worauf also kommt es an? Beginnen wir mit der Haltung. Diese basiert auf Überzeugungen und Glaubenssätzen wie:

- Menschen sind lernfähig, möchten wachsen und sich weiterentwickeln.
- Menschen möchten Verantwortung übernehmen.

- Menschen wollen autonome Entscheidungen treffen.
- Menschen streben nach einem erfüllten, glücklichen Leben.
- Eine Person allein kann nicht die besten Entscheidungen treffen.
- Beteiligung und Offenheit sind wichtige Voraussetzungen für gute Problemlösungen.
- Wissen ist in den Köpfen der Menschen verteilt.
- Menschen ziehen es vor, in einer Arbeitswelt zu arbeiten, die von Sinn und Freude erfüllt ist.
- Menschen möchten Leistung erbringen.
- Menschen möchten ihre Stärken einsetzen.
- Alles ist delegierbar.

Diese Liste ist weder vollständig noch abgeschlossen. Eines aber ist sicher: Wer vom Gegenteil überzeugt ist und davon ausgeht, „Genau eine muss den Hut aufhaben“, „Menschen scheuen Verantwortung“, „Für Führung werden unsere Bosse bezahlt“, wird sich mit der Idee verteilter Führung schwer tun. Wer Shared Leadership einführen will, muss daher solchen Einstellungen und Ansichten entgegenwirken.

Vier Ausprägungen von verteilter Führung



Quelle: Eigene modifizierte Darstellung nach Endres und Weibler

Doch auch entsprechende Skills müssen bei allen Akteuren ausgebildet und gefördert werden. Es handelt sich dabei neben sozialen vor allem um kommunikative Kompetenzen, die es dazu braucht, Menschen für eine Sache zu gewinnen, eine Gruppe zu formen und zur Zielerreichung zu begleiten, ein produktives Teamklima zu bewahren, gemeinsam Leistung sicherzustellen und die richtigen Entscheidungen herbeizuführen.

Wir siedeln all diese Kompetenzen, die mit dem Einsatz konkreter Methoden und Tools einhergehen, in unserem „Modell der vier Räume“ an und beschreiben sie ausführlich in unserem Buch.

Shared Leadership: Drei Rollen im Zusammenspiel

Wichtig zu verstehen ist dabei: Shared Leadership ist in unseren Unternehmen auch deshalb so herausfordernd, weil es sich im spannungsgeladenen Dreieck aus formalen Führungskräften (Managerinnen und Managern), informell agierenden Leadern und situativ folgenden Kolleginnen und Kollegen herauschält. Dabei

kommt allen drei Rollen eine ganz eigene Verantwortung zu.

Formale Linienmanager müssen sich und allen klarmachen: „Leadership geht alle an!“ Sie ist kein Privileg mehr von Chefinnen und Chefs. Jede kann und jeder soll in Führung gehen, dort, wo sie oder er das nötige Wissen, die nötige Erfahrung, echte Leidenschaft oder die besten Ideen hat und andere dafür gewinnt zu folgen. Gemessen wird all das an der Aufgabe, die zu bewältigen ist.

Wer führt, bemisst sich an der Aufgabe

Genau in dieser Differenzierung liegt auch der Fortschritt zum klassischen hierarchischen Führungsansatz: Hier obliegt Führung unbeschrieben der konkreten Herausforderung immer der formalen Führungskraft – selbst wenn es im Umfeld bessere Personen gäbe, in dieser Situation angesichts dieser Aufgabe zu führen.

Chefinnen und Chefs müssen dieses wechselseitige Führen und Folgen sodann dadurch ermöglichen, dass sie sich maximal zurücknehmen, wenn andere Initiative zeigen und Gefolgschaft fin-

den. Sie müssen ihren Mitarbeitenden Gestaltungsraum eröffnen und Vertrauen schenken, ihrer Einheit Orientierung geben sowie ihren Mitarbeitenden den bestmöglichen Ausbau ihrer Expertise ermöglichen. Der entsprechende Führungsstil ist als „Empowering Leadership“ vielerorts beschrieben.

Aber diese Chefinnen und Chefs dürfen sich trotz all der Gewährung von Freiheitsgraden auch nicht aus der Verantwortung stehlen, die sie qua Rechtsordnung (Governance) im Unternehmen als formale Führungskräfte nun einmal haben. „Loslassen heißt nicht alleinlassen“, bringt es die St. Galler Leadership-Forscherin Heike Bruch auf den Punkt.

Informelle Führung muss sich deutlich artikulieren

Worauf es ankommt, wenn Menschen informell die Führung übernehmen, haben wir in folgender Grafik dargestellt (siehe Abbildung). Wir beschreiben hier Kristallisationspunkte der Zusammenarbeit, an denen sich Leadership eines informellen Leaders (der sich ja eben nicht auf einen Cheftitel oder einen Managerstatus be-

Informelle Führung äußert sich an fünf Punkten der Zusammenarbeit



Effektives Followership zeigt sich an vier Punkten der Zusammenarbeit



rufen kann) deutlich artikulieren muss. Hier gilt es zuerst, sich beherrscht einer Gruppe als Leader anzubieten, wenn man sich angesichts der Aufgabe das zutraut. Dies setzt entsprechende kommunikative Skills und das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit voraus. Deutlich artikulieren muss sich auch der Führungsanspruch dort, wo es gilt, die Gruppe zu formen, Menschen einzubinden und bei der Stange zu halten.

Auch wenn reife Gruppen, die routiniert Shared Leadership praktizieren, immer besser darin werden, Entscheidungen herbeizuführen und Konflikte untereinander zu lösen, ohne dazu eine Führungsperson anzurufen, ist es doch dort, wo dies nicht geschieht, immer die Aufgabe des informellen Leaders, genau dafür zu sorgen. Und auch Verantwortung muss letzten Endes immer deutlich von der Person übernommen werden, die sich der

Gruppe als Leitung angeboten hat. Zu guter Letzt muss ein informeller Leader genauso deutlich artikulieren, wenn sie oder er – aus welchen Gründen auch immer – die Führung wieder abgeben will.

Auch wer folgt, muss das bewusst gestalten

Doch ebenso klar müssen an vier Kristallisationspunkten der Zusammenarbeit Follower ihre Rolle und ihre Ansprüche artikulieren. So kommt ihnen eine große Aufgabe allein dadurch zu, dass sie den informellen Leader ermächtigen. Wo Führen und Folgen auf Freiwilligkeit beruht, müssen die Follower ihren Leadern deutlich das Vertrauen aussprechen, sie zur Führung ermutigen und sie ihrer Mitwirkung versichern, zum Beispiel so: „Wir danken dir, dass du hier die Leitung übernehmen willst, denn niemand hat so viel

Erfahrung wie du in dieser Sache. Da bin ich gerne dabei.“ Somit sitzen Follower mit ihrem selbst gewählten Leader von Anfang an in einem Boot. Sie fühlen sich ihm intensiver verbunden als in einem Zusammenhang, wo jemand von Amts wegen führt und andere es als Pflicht ansehen zu folgen.

Weiterhin geht es darum, konstruktiv zu folgen (und das heißt nicht bedingungslose Folgsamkeit, aber Bereitschaft, sich führen zu lassen), Befindlichkeit und Leistung aller (auch des Leaders) im Auge zu behalten und den Leader wertschätzend zu verabschieden (bei ungenügender Führungsleistung auch abzuberufen). Hieran wird deutlich: Shared Leadership nimmt alle in die Pflicht, es ist keine Schönwetterveranstaltung. Vielmehr kann verteilte Führung dazu beitragen, dass gerade Mitarbeitende (Follower) sich nicht einfach zurücklehnen und

Advertorial

Beliebter Mitarbeiterbenefit: AOK Niedersachsen setzt auf Dienstradleasing über Lease a Bike

Der Dienstradleasing-Anbieter Lease a Bike bietet Unternehmen und ihren Angestellten ein umweltfreundliches Mobilitätskonzept als Mitarbeiterbenefit an. Die AOK Niedersachsen hat den Mobilitätstrend erkannt und Dienstradleasing über Lease a Bike in ihr Leistungsangebot aufgenommen. Über 378 Mitarbeitende machen bereits von dem nachhaltigen Programm Gebrauch: Sie können mit ihrem Wunschrad zu günstigen Monatsraten inklusive Rumdum-Schutz-Paket nicht nur umweltbewusst zur Arbeit pendeln, sondern das Rad auch privat unbegrenzt nutzen.

Der HR-Manager Stefan Altmann von der AOK Niedersachsen ist von der Abwicklung des Leasingkonzeptes begeistert: „Dank des völlig digitalen Prozesses funktioniert alles einfach und schnell über Lease a Bike. Ein unbürokratischer Ablauf, angefangen bei der Interessensbekundung der Mitarbeitenden bis hin zum Kauf des Traumrads. Zudem stärkt Dienstradleasing unser grünes Unternehmensimage, unsere CSR-Arbeit sowie die Bindung unserer Mitarbeitenden zum Unternehmen.“

Mehr über Lease a Bike

Lease a Bike ist ein beliebter Dienstradleasing-Anbieter und ist eine Tochtergesellschaft der niederländischen Pon Bike-Gruppe. Das Konzept des Unternehmens bietet neue, zukunftsorientierte

Mobilitätsmodelle und nachhaltige Lösungen, um den Umstieg auf die grüne Mobilität besonders einfach zu gestalten. Da die Abwicklung der Prozesse vollständig digital und damit papierlos erfolgt, wird wiederum die Umwelt geschont. Darüber hinaus verfügt Lease a Bike mit seinen bundesweit mehr als 6.000 Händlern über ein großes Händlernetz, vom lokalen Fahrradfachhandel bis zum großen Bike Center. Das Rad kann unabhängig von Modell und Marke ausgesucht werden. Nach dem Ende der Laufzeit des Leasingvertrages von 36 Monaten erhält die Kundschaft auf Wunsch ein günstiges Kaufangebot für das Dienstrad.

Mehr Informationen unter www.lease-a-bike.de

Mehr über die AOK Niedersachsen

Die AOK ist die größte Krankenversicherung in Niedersachsen (Marktanteil 38 Prozent). Rund drei Millionen Versicherte können sich auf den Schutz einer starken Gemeinschaft verlassen. Zwischen Nordsee und Harz ist die Gesundheitskasse an über 100 Standorten vertreten. Die AOK beschäftigt landesweit rund 6800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Haushaltsetat beträgt in der Kranken- und Pflegeversicherung 14 Milliarden Euro.

darauf warten, dass eine Führungskraft es richten wird. Diese Haltung kennen wir aus hierarchischen Organisationen zur Genüge, wo gerne und ausgiebig über unfähige Chefinnen und Chefs gemurmelt wird. Nicht selten aus erlernter Hilflosigkeit.

Die Grenzen von Shared Leadership

Aus dem Gesagten ergibt sich auch, wo Shared Leadership seine Grenzen findet: nämlich überall dort, wo nicht die entsprechende Haltung ausgebildet, die entsprechenden Skills entwickelt, die notwendigen Methoden der Zusammenarbeit praktiziert und die unterstützenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass sich verteilte Führung vor allem in innovationsgetriebenen und wissensbasierten Umfeldern anbietet, in denen komplexe Herausforderungen im Zusammenspiel spezialisierter Fachleute bewältigt werden müssen.

Dabei gilt: Es ist immer damit zu rechnen, dass sich der Weg von einer hierarchischen hin zu verteilter Führung erst einmal als holprig erweist. Er bedeutet für alle Beteiligten, Führungskräfte wie Mitarbeitende, eine Lernreise, die es zu absolvieren gilt. Zudem wird nicht jede und jeder die Neigung entwickeln, öfter informell in Führung zu gehen. Das kann in einer zaghaften Persönlichkeit begründet sein und muss dann auch Akzeptanz finden. Vom effektiven Folgen darf jedoch auch eine eher zaghafte Persönlichkeit nicht befreien.

Zuletzt muss auch der organisatorisch-kulturelle Rahmen Shared Leadership unterstützen. In Unternehmen, in denen Eigeninteresse, Macht- und Statusstreben sowie Konformitätsdruck ausgeprägt sind, wird sich eine Arbeitswelt, die vom wechselseitigen Führen und Folgen lebt, nur schwer ausbilden. Mit Blick auf die Rechtsordnung eines Unternehmens gilt: Wer sehr dominant Regelwerke, Policies und Funktionsbeschreibungen im Unternehmen vorhält, die

- den Informationsfluss stark begrenzen und vertikal durch die Hierarchien leiten,
- Initiativen und Befugnisse strikt daran knüpfen, dass bestimmte Jobs oder Funktionen im Unternehmen bekleidet werden,



RANDOLF JESSL ist Gründer und Geschäftsführer von Aucturity. Er berät, trainiert und coacht Unternehmen und Einzelpersonen an der Schnittstelle von Leadership, Kommunikation und Veränderungsanliegen.



PROF. DR. THOMAS WILHELM unterrichtet an der Internationalen Hochschule SDI in München Interkulturelles Coaching, Beratung und Leadership. Als Mitbegründer von Projekt Philosophie gehört er zu den Pionieren der philosophischen Beratung.

- Macht, Einfluss und Gestaltungsfreiraum nur mit dem fortwährenden Aufstieg in der Hierarchie ermöglichen,
 - Boni, Vergünstigungen und Privilegien an individuelle Leistungen statt an Gruppenerfolge knüpfen,
- hat institutionelle Barrieren errichtet, die auch mit noch so gutem Willen, intensivem Training und großem Engagement nicht zu überwinden sind.

Geteilte Führung heißt bessere Führung

Dennoch möchten wir hier unsere Überzeugung unterstreichen, dass geteilte Führung bessere Führung bedeutet. Allein schon weil sie dazu zwingt, Führung beständig zu reflektieren. Gelingendes Shared Leadership nützt dabei sowohl den formalen Führungskräften als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Unternehmen als Ganzem. In der Literatur finden sich nachgewiesene Effekte auf die Senkung der Arbeitsbelastung, auf die Steigerung von Arbeitszufriedenheit, auf besseren Austausch untereinander, auf die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen, höhere Produktivität, bessere Entscheidungen und noch einiges mehr.

Ein sehr simpler Effekt ist dabei aber fast der wertvollste: Indem wir wechselseitig führen und folgen, wächst das Verständnis für die Anforderungen an beide Rollen. Und wer beide Rollen im Wechsel praktiziert, wird in beiden besser – im Führen und im Folgen. Diesen Effekt erzielen auch jene Unternehmen, die nicht von heute auf morgen radikal auf „verteilte Führung“ umstellen wollen (was sich ohnehin nicht empfiehlt). Schon kleine Änderungen in der Praxis der Zusammenarbeit und lokale Experimente ermöglichen es, sich dem Thema anzunähern. Wer das schon tut und wie das gelingt, beschreiben wir ebenfalls in unserem Buch. ■■■



Shared Leadership.
Zu mehr Engagement
und besseren Ergebnissen
dank geteilter Führung

Randolf Jessl und
Thomas Wilhelm,
Haufe, 2023



onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakke.

Wer drin
steckt, zählt.

„Wir bei Holmes Place finden passende Kandidat:innen aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen mit den smarten Recruiting-Lösungen von onlyfy und kununu.“

Veronika Gersdorf
Recruiting & Employer Branding Specialist
Holmes Place, Premium Fitnessclubs

[onlyfy.com/
holmes-place](https://onlyfy.com/holmes-place)

Im Dreiklang

Drei Komponenten hatten der IT-Dienstleister Double Slash wie auch die Baywa, ein Mischkonzern für Agrarhandel, beim Neubau ihrer Unternehmensgebäude im Blick: Die Markenorientierung als Zielbild und Anker, die Führungskultur für Halt und Orientierung und das Arbeitsumfeld, das den Wandel erst ermöglichte und nun sicht- und erlebbar macht.

Von Matthias Hüsgen, Alexander Strub und Florian Mauerer

● Digitalisierung, Pandemie, Nachhaltigkeit, Energiepreiskrise, Fachkräftemangel oder die globale Verschiebung der Märkte: Veränderungsdruck von Außen zwingt Führungskräfte mehr denn je, Geschäftsmodelle kritisch zu überprüfen, auf nachhaltige Perspektiven abzuklopfen und sich an die neue Realität anzupassen. Eine gelungene Transformation ist damit weit mehr als der Hebel zur Verschaffung eines bloßen Wettbewerbsvorteils. Transformation wird zum Schlüssel für den unternehmerischen Fortbestand und nachhaltigen Erfolg.

Parallel zu den exogenen Triggern sind Unternehmen weiterhin mit eigen-initiierten, geplanter Transformation konfrontiert. Das gilt für Tesla auf dem Weg vom Entwickler und Designer zum globalen Massenhersteller von Batterien und Autos. Das gilt für MAN auf dem Weg vom angebotsorientierten Bus- und Lkw-Hersteller zum bedürfnisorientierten Lösungsanbieter für Logistik und Transport. Das gilt für jedes Startup, das sein Leistungsangebot überdenken muss für die nächste Entwicklungsstufe.

Allen diesen Transformationsprozessen ist gemein, dass sie unbequem sind. Veränderung widerspricht der menschlichen

Ökonomie und verlangt Beschäftigten in einem ohnehin fordernden Arbeitsalltag zusätzliches Engagement und Mehrarbeit ab. Transformation kann gar Angst und Unproduktivität stiften. Kein Wunder, dass sich in Unternehmen eine Transformationsmüdigkeit eingeschlichen hat. Transformation als Dauersprint? Das kann nicht funktionieren.

Notwendig ist ein Ansatz, der Unternehmen transformationsfähig macht. Einen Ansatz, der ein gesundes und produktives Zusammenspiel von Mensch, Kultur und Raum gewährleistet. Es braucht Klarheit, Überzeugung und Richtung: Was wird unsere Markenidentität? Welche Führungsqualitäten brauchen wir, um Mitarbeitende zum Wandel zu befähigen? Wie können wir (Arbeits-)Orte schaffen, an denen Menschen sich in transformativen Zeiten wirklich wohlfühlen und gerne aufhalten? Unternehmen, die es schaffen, sich für die Herausforderungen der Transformation gut aufzustellen, werden auch durch künftige Transformationsprozesse und Krisen gekonnt navigieren.

Mehr denn je brauchen Unternehmen heute Klarheit über ihr künftiges Erfolgsrezept am Markt – das Leistungsversprechen der Unternehmensmarke.

Dazu braucht es einen offenen Perspektivwechsel und eine Marke, die als belastbares Wertegerüst Identifikation für Menschen schafft, die diese Werte teilen – sowohl intern als auch extern.

Mit Marke als Instrument der strategischen Unternehmensführung können Unternehmen erfolgreicher, weil zielgerichteter und überzeugender, die eigene Transformation durchlaufen. Werden Zielmarkenbild und Transformation konsequent zusammen gedacht und vom Markt entwickelt, besteht die Chance, allen internen und externen Stakeholdern Klarheit über ihre Reise zu verschaffen. Die Stakeholder können sich optimal engagieren oder auch bewusst das Unternehmen verlassen. Ebenso besteht eine strategisch-inhaltliche Richtschnur für die Transformation, die Entscheidungen nachvollziehbarer macht, Ressourcen klarer allokiert lässt und zusätzliche Energie für die Transformation freisetzt.

Der Büroraum als Bühne der Transformation

Die Marke als der strategisch-inhaltliche Rahmen kann durch den Raum zum Erlebnis werden. Das ist gerade in Transformationsprozessen



Double Slash: Wir-Ort am Bodensee

Auf circa 5.000 Quadratmetern hat das Softwarehaus Double Slash Net-Business GmbH an seinem Standort Friedrichshafen ein neues Software Innovationszentrum (SIZ) für rund 300 Arbeitsplätze geschaffen. Anliegen der Geschäftsführung war, die Werte der Marke Double Slash AG – Offenheit, Begeisterung, Gemeinsamkeit, Nachhaltigkeit – für die Mitarbeitenden nach der räumlichen Transformation in das neue Unternehmensgebäude spürbar werden zu lassen. Besonders der Wert Gemeinsamkeit sollte durch soziale Komponenten wie Teamwork, Gemeinschaft und Identifikation erlebbar werden.

Umsetzung:

- Einbinden der Mitarbeitenden bereits in der Konzeptionsphase als Ausdruck von gemeinsamer Zielsetzung, Offenheit und Mitwirkung.
- Visionsworkshop und Markenanalyse als Grundlage für weitere Vorgehensweise.
- Zusätzliche Raumangebote für Begegnung und Kommunikation zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre.
- Entwicklung des Interior Designs aus der Marke heraus.
- Storytelling zur Vermittlung der Unternehmenskultur als inhaltlicher Layer (Benennung der Räume nach dem Prinzip von IP-Adressen, Ausstattung des Konferenzbereichs mit Motiven aus der Raum- und Luftfahrt).
- Steigerung der Identifizierung mit dem Unternehmen, indem Mitarbeiterbedürfnisse nach Health und Wellbeing Berücksichtigung finden (Fitnessangebote, Ruheräume, Duschen, Gaming-Ecke, Dachterrasse mit Kino und Outdoorküche, großzügiger Außenbereich, ein Eltern-Kind-Zimmer, um Betreuungslücken zu überbrücken).

Ergebnis:

- Gemeinsamkeit und die weiteren Werte sind durch Raumplanung und Interior Design gefördert, gestärkt und spürbar.
- Hohe Identifikation seitens der Mitarbeitenden.
- Wahl zum Besten Arbeitgeber Baden-Württembergs 2023 (Great Place to Work), Auszeichnung Best Workspace 2023, IF Design Award 2023 sowie Anerkennung beim German Design Award.

Auch die Orte für Gesundheit und Fitness sollen bei Double Slash die Identifikation mit dem Unternehmenswert „Gemeinsamkeit“ unterstützen.

mationsprozessen ein wichtiger Aspekt, denn auf dem Weg zu einem neuen Zielbild kann ein Arbeitsort sowohl vertraute Heimat bleiben als auch Inspiration für Zukünftiges werden.

Unterschiedliche Bedürfnisse unter einem Dach

Nach der langen Zeit im Homeoffice und der erzwungenen Isolation infolge der Pandemie ist generell eine Sehnsucht nach realen statt virtuellen Orten zu spüren. Auch in zunehmend flexiblen Arbeitsmodellen hat gemeinschaftlich verbrachte Zeit – ob in direktem Kontakt oder durch die reine Präsenz von Kolleginnen und Kollegen am selben Standort – einen hohen Stellenwert. Damit werden Büros im Idealfall zu Wir-Orten, in denen Menschen zusammenkommen, sich austauschen und gemeinsam kreativ werden. Dessen ungeachtet müssen Büros auch Rückzugsmöglichkeiten für fokussierte Einzelarbeit oder ungestörte Videokonferenzen bieten und so den unterschiedlichen Bedürfnissen architektonisch gerecht werden. Für Unter-

nehmen, die sich der Transformation stellen und ihre Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse einbinden, ist eine auf alle Bedürfnisse zugeschnittener Wir-Ort ein stabilisierendes Fundament: Wer sich über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg austauscht, ist weniger anfällig für Silodenken oder dem Beharren auf alten Strukturen.

Die Gestaltung neuer Arbeitswelten gelingt jedoch nur, wenn sie als ganzheitliche Aufgabe verstanden wird. Deshalb steht am Anfang eine Analyse, bei der das Unternehmen, seine Geschichte, Ziele, Kultur und Corporate Identity untersucht, und darüber hinaus die Arbeitsabläufe sowie Mitarbeiterbedürfnisse abgefragt und ausgewertet werden. So wichtig die Erfüllung aller Funktionsansprüche ist: Ein Identifikations- und Wohlfühlort kann erst entstehen, wenn Emotionen damit verbunden sind. Zu wissen, wofür man steht, muss als Markenversprechen definiert sein, bevor es erlebbar gemacht werden kann. Die räumliche Struktur und Qualität legt fest, wie Mitarbeitende in Unternehmen zusammenarbeiten, neue Prozesse etabliert und ermöglicht werden, wohingegen die konkrete innenarchitektonische Ausgestaltung die Haltung eines Unternehmens unverwechselbar zum Ausdruck bringt.

Wie stark die Marke und Unternehmenskultur bei der Neugestaltung von Arbeitswelten der Transformation zugekommen, zeigen die Projektbeispiele der Double Slash AG und der Baywa AG im Kasten.

Anspruch an die Führung: klar und stark, authentisch und menschenorientiert

Damit Transformation gelingt, müssen Mitarbeitende als Möglichmacher des Veränderungsprozesses gewonnen und aktiviert werden. Dazu braucht es die richtige Führung. Leadershipentwicklung setzt bei der Führungskraft selbst an. In einer sich ständig verändernden Welt sind herausragende Führungskräfte von größter Bedeutung.

Visionäre und echte Führungspersönlichkeiten können sich und Menschen, für die sie Verantwortung tragen, zum Besten aktivieren und wirklich Großartiges bewirken. Sie können zwei Welten zusammenbringen: Die Performance-

Baywa AG: Zukunftsweise Arbeitsplatztypologie

Die Baywa AG ist ein weltweit tätiger Konzern mit den Kernsegmenten Energie, Agrar und Bau sowie dem Entwicklungssegment Innovation und Digitalisierung. Im Rahmen der Revitalisierung der Münchner Konzernzentrale, einem Hochhaus aus den 1960er-Jahren, sollte ein zeitgemäßes Arbeitsplatzkonzept eingeführt werden, das Mitarbeitende wie Besuchende als gleichberechtigte, wertgeschätzte Zielgruppen behandelt.

Umsetzung:

- Co-kreativer Prozess mit interdisziplinär besetztem Arbeitskreis, um Markenwerte und Mitarbeiterbedürfnisse im Projekt zu berücksichtigen
- Ausarbeitung eines ganzheitlichen Innenarchitektur-Konzepts, das Marke und Funktion gleichermaßen berücksichtigt
- Definition von Gestaltungsrichtlinien, die die Markenwerte der Baywa AG auf das räumliche Erleben übertragen
- Festlegung, wie das Markenerlebnis je nach öffentlichen und internen Bereichen differenziert zum Ausdruck kommt
- Auflösung der Einzel- und Gruppenbüros in Zellenstruktur und Umstrukturierung der Büroetage zur flexibleren Nutzung, um Austausch und gemeinschaftliches Erleben zu stärken

Ergebnis:

- Effektive Projektabwicklung durch klare Verantwortlichkeiten und hohe Entscheidungsbereitschaft innerhalb des Arbeitskreises
- Schaffung einer Branded Architecture als neue Heimat der Marke Baywa
- Steigerung der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an die Marke durch identitätsstiftendes Gesamterlebnis
- Konsistentes Erscheinungsbild über alle Bereiche, Etagen und Funktionen
- Zukunftsweisende Arbeitsplatztypologie
- Auszeichnung in der Kategorie Office/Workplaces mit dem iF Design Award 2019

DR. MATTHIAS HÜSGEN ist Managing Partner bei Blackeight und begleitet Menschen in Hidden Champions und Blue-Chips bei der Markenführung.

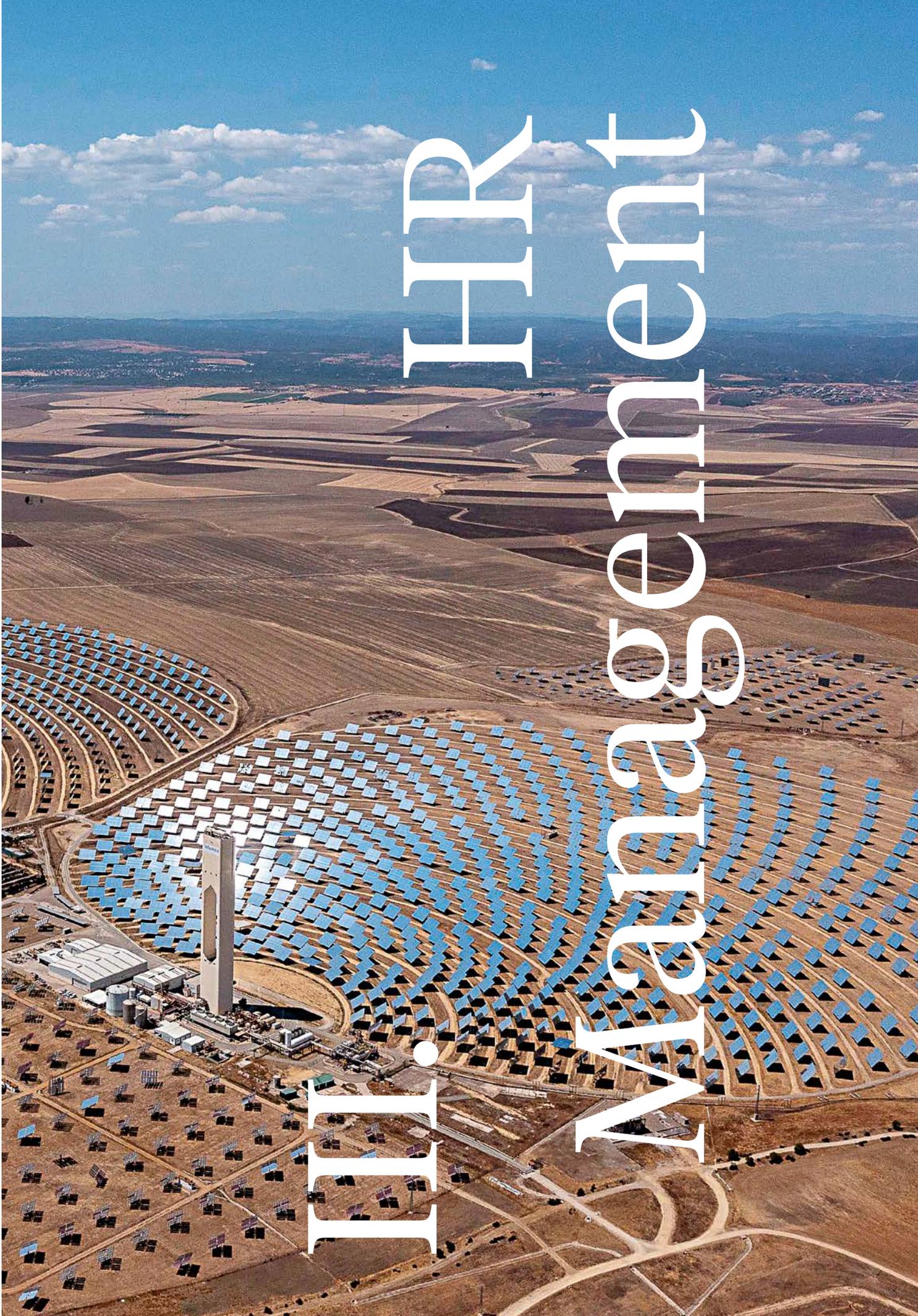
ALEXANDER STRUB ist Architekt, Designer und Creative Director bei Drees & Sommer. Er begeistert sich für Kommunikation im Raum, Nachhaltigkeits- und Kreativkonzepte.

FLORIAN MAUERER begleitet als Gründer von Thrive Führungskräfte und Leadership-Teams bei Transformationsprozessen hin zu sinnstiftender Arbeit und Potenzialentfaltung.

Welt und die humane Welt (Wellbeing) und sich so maßgeblich daran beteiligen, Transformation zum Erfolg zu führen.

Unsere Praxiserfahrung über die letzten Jahrzehnte zeigt: Unternehmen, die sich vor oder in einer Transformation befinden, sollten sich Zeit nehmen, die innewohnenden Chancen zu reflektieren und die anstehenden Herausforderungen nicht als Sonderprojekt treiben. Ihnen folgt mit Sicherheit in kürzester Zeit das nächste Sonderprojekt – das Unternehmen wird zur Dauerbaustelle. Es lohnt sich, in einen ganzheitlichen Ansatz zu investieren, in dem die Beauty of Transformation sichtbar und möglich gemacht wird. ■■■

III. Management



Recruiting im Wandel



Mehr Krise, weniger Empathie

Der Wunsch nach Führungskräften mit Krisen-Know-how ist stark angestiegen: 14 Prozent der Kunden von Personalberatungen fragen speziell nach diesen Kandidatenprofilen. Im Vorjahr war es nur ein Prozent. Gesunken ist dagegen die Bedeutung von Empathie. Diese Eigenschaft von Führungskräften ist nur noch bei 25 Prozent aller Aufträge gewünscht. Im Vorjahr wurde Empathie noch bei 42 Prozent der Suchaufträge genannt. Auch die Anforderungen der Kandidatinnen und Kandidaten an ihre künftigen Arbeitgeber wandeln sich. Neben monetären Aspekten ist es für sie wichtig, den Wohnort nicht wechseln zu müssen und die Möglichkeit zur Homeoffice-Arbeit zu haben. Für

Jüngere sind Weiterbildungsangebote und Coachingmöglichkeiten wichtige Anreize, fand der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen in der Branchenstudie „Facts & Figures zum Personalberatungsmarkt 2023“ heraus. Auffällig ist zudem, dass jüngere Beschäftigte insgesamt höhere Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber stellen, als es auf C-Level-Ebene der Fall ist.

Das Thema Diversity gewinnt bei der Besetzung von Führungspositionen weiter an Bedeutung – sowohl bei der Definition der Anforderungsprofile als auch bei der letztendlichen Auswahlentscheidung der Kundenunternehmen. Dieser These stimmte ein Großteil der BDU-Personalbera-

tungen zu. In eine ähnliche Richtung deutet eine Studie der Albright-Stiftung: Demnach stellen die Personalberatungen selbst seit einigen Jahren verstärkt Frauen als Beraterinnen ein, um von deren weiblicherem Netzwerk zu profitieren und so die Nachfrage nach weiblichen Top-Führungskräften besser decken zu können. Offenbar mit Erfolg, denn zwischen Januar 2022 und März 2023 lag der Frauenanteil unter den Vermittlungen in Dax-Konzernen bei 46 Prozent. Fünf Jahre zuvor waren es nur 14 Prozent. Allerdings werden männliche Vorstandsmitglieder in den allermeisten Fällen intern befördert, Frauen dagegen in den meisten Fällen von extern in die Dax-Vorstände geholt.

Das Recruiting setzt auf KI

KI-Tools, insbesondere generative KI wie Chat GPT, gewinnen in der Personalgewinnung an Bedeutung, fand die Manpower Group in ihrem aktuellen Arbeitsmarktbarometer heraus. 17 Prozent der Unternehmen verwenden Künstliche Intelligenz partiell in ihren Recruiting-Prozessen, 19 Prozent planen, KI-Technologien innerhalb der nächsten zwölf Monate zu nutzen und zehn Prozent geben an, bereits das volle Potenzial dieser Technologien auszuschöpfen. Chat GPT kann beispielsweise das Wissen zu Aufbau einer Stellenausschreibung mit spezialisierten Informationen zum Tätigkeitsfeld der gesuchten Position verbinden. Maschinelles Lernen ermöglicht es, Algorithmen zu trainieren, um Muster in großen Datenmengen zu erkennen und daraus Erkenntnisse für die Bewerberauswahl zu generieren. Virtual-Reality-Anwendungen können bei virtuellen Jobinterviews eine realitätsnahe Erfahrung schaffen.

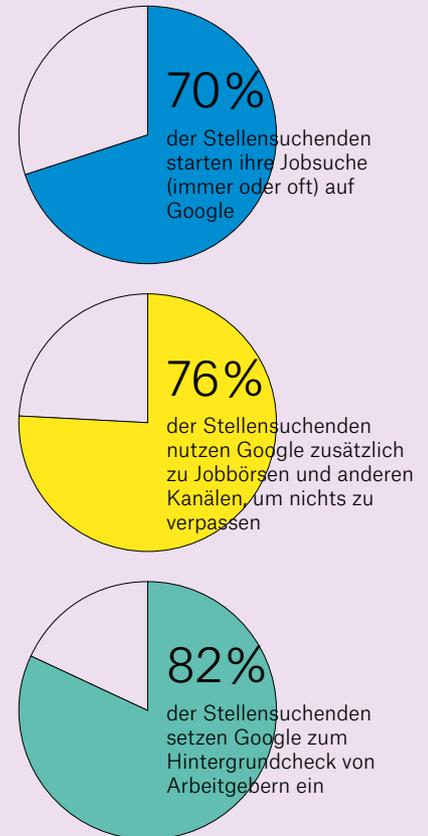


47%

der Stellensuchenden machen ihre Bewerbung von Informationen zum Gehalt abhängig.

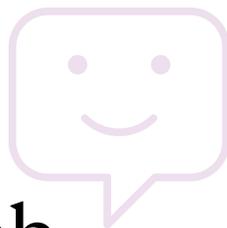
Quelle: Softgarden: „Candidate Experience 2023“

Jobportal Google



Quelle: Softgarden: „Candidate Experience 2023“

Im Chat zum Job



Stepstone hat ein Plugin für die Jobsuche auf Chat GPT gestartet. Dieses greift auf Stellenangebote für den deutschen Markt zu und ist direkt mit dem Jobportal verbunden. Das Plugin ist aktuell allerdings nur für die Nutzer von Chat GPT Plus verfügbar. Diese können das Plugin im Store von Open AI installieren und erleben, wie die Jobsuche als Konversation ablaufen kann.

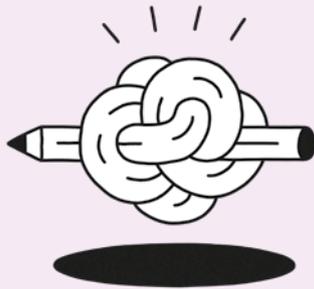
Bewertung mit Stellenangebot

Arbeitgeber können in ihren Bewertungen auf Kununu gleich auf offene Stellen aufmerksam machen. Möglich ist das seit Kurzem über Onlyfy One Stellenausschreibungen, die automatisch auch auf dem Arbeitgeberbewertungsportal ausgespielt werden. Damit schaffen die Marken der New Work SE (Onlyfy, Xing und Kununu) neue Synergieeffekte für Arbeitgeber.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Heike Wolfangel: *Liebe macht Karriere*, Wolfangel Academy, 2023, 16,99 Euro



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Es braucht etwas jenseits der Fachkompetenz, um Karriere zu machen – was, wenn das die Liebe ist?

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Ich habe die Gabe, Menschen in sich selbst mehr Leichtigkeit und Gelassenheit spüren zu lassen, und so war es mir ein Bedürfnis, diese Gabe in verständliche, umsetzbare Worte zu fassen.

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

Die Erkenntnis, dass mein gesamtes Leben leichter wird, wenn ich der Liebe mehr Spielraum gebe.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Ich gebe darin den Blick auf die Möglichkeit frei, eine im klassischen Sinne erfolgreiche Karriere zu verwirklichen UND sich dabei leicht, kraftvoll und frei zu fühlen.

Wie lange haben Sie am Buch geschrieben?

Die Inhalte dieses Buches haben sich in meinen 40 Berufsjahren in mir entwickelt und waren dann in drei Monaten niedergeschrieben.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Deine Karriere jenseits der Fachkompetenz.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Dieses Buch gibt keine Anweisungen, was getan werden muss.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Sie sollten es lesen, um die verrückte Erfahrung zu machen, wie leicht wirklich alles sein kann, was zu einer schönen Lebenskarriere gehört.



Die Veränderungen in der Arbeitswelt wirken sich auch auf das Kompetenzportfolio von Unternehmen aus. HR-Abteilungen stehen vor der Auf-

gabe, die Kompetenzen der Mitarbeitenden wie auch ihre eigenen permanent anzupassen. Letzteres gerät oft in den Hintergrund. Gery Bruederlin beschreibt in seinem Grundlagenwerk, was die Schlüsselkompetenzen im Human Resource Management sind, wie die Faktoren „Strategie“, „Struktur“ und „Kompetenzen“ die Leistung der Personalabteilung ausmachen und wie sie in einer HR-Scorecard gemessen werden können.

Gery Bruederlin: *Die passenden HR-Kompetenzen für Ihr Unternehmen*. Frankfurter Allgemeine Buch, 2023, 42,00 Euro



Gut gemachte Workshops sind wirkungsstarke und motivierende Instrumente für Gruppen, Teams und Organisationen.

Mit ihnen gelingt Zusammenarbeit, und es lassen sich deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Mit ihrem Buch liefert die Organisationsberaterin und Moderatorin Katja Paar einen praktischen Baukasten zum Experimentieren und Selbstkombinieren. Enthalten sind – neben konkreten Anleitungen für Konzeption, Moderation und Gestaltung – vielseitig anwendbare Methoden für Innovation, Strategie und Teambuilding, mit zahlreichen Illustrationen verständlich visualisiert.

Katja Paar: *Workshops machen. Für inspirierte Teams, mehr Kreativität & weniger Blabla*. Campus, 2023, 30,00 Euro



HEIKE WOLFANGEL ist Unternehmerin, Keynote Speakerin und Buchautorin. Sie hilft Unternehmerinnen und Unternehmern, dem Hirn mal eine Sendepause zu gönnen und das Herz wieder anzuschalten.

Startup Corner

Startup des Monats: Znapp

Wer seid ihr und was macht ihr?

Znapp ist wie Tinder für Jobs und verfolgt das Konzept des Reverse Recruiting. Wir sind eine talentfokussierte Plattform, die Stellensuchenden schnell und unkompliziert den Zugang zu neuen Jobs ermöglicht, ohne das Durchsuchen von Jobbörsen oder das Verfassen von Anschreiben und Lebensläufen. Wir bringen Unternehmen und wechselwillige Talente schnell und günstig zusammen, indem wir auf AI und Matching setzen.

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

Die Gründung von Znapp basiert auf der Idee, moderne Technologien zu nutzen, um den Recruiting-Prozess grundlegend zu verändern und die Mitarbeitergewinnung schneller, effizienter und kostengünstiger zu gestalten. Unsere Plattform zielt darauf ab, den Fachkräftemangel zu reduzieren, die Zeit bis zur Ein-



Hinter dem Frankfurter Startup Znapp stehen Doron Marcu und sein 15-köpfiges Team. Doron Marcu bringt mehr als 30 Jahre Erfahrung in IT, HR und digitaler Transformation mit.

stellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verkürzen und Unternehmen von der Notwendigkeit zu befreien, Stellenanzeigen kaufen zu müssen, wenn sie eigentlich Kandidatenkontakte wollen. Wechselwillige Talente melden ihre Verfügbarkeit, stellen ihre Fähigkeiten vor und Unternehmen können sich sofort bei passenden Personen bewerben. Das ist die Richtung, in die sich das Recruiting bewegen muss, um erfolgreich und auf Augenhöhe zu geschehen.

Was ist langfristig eure Vision?

Unsere Vision ist es, die Art und Weise, wie Fachkräfte und Unternehmen zusammengeführt werden, durch einen individuellen Ansatz und den Einsatz modernster digitaler Methoden grundlegend zu verändern. Wir wollen den Jobmarkt revolutionieren und den Recruiting-Prozess für alle Beteiligten effizienter und angenehmer gestalten. Znapp soll das Standardwerkzeug für die Jobsuche und Personalgewinnung werden, das den Zeitgeist trifft und Digitalisierung als Mittel zur Schaffung von Mehrwerten für alle Beteiligten einsetzt, ohne neue Barrieren aufzubauen.

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

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

Warum die meisten Branding-Initiativen verpuffen



Mit Claims, die zur Zielgruppe passen, erreicht das IT-Unternehmen mehr Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt und eine bessere Identifikation der Mitarbeitenden.

Unternehmen werben heute mit allen Mitteln um Mitarbeitende, übersehen dabei aber die wesentlichen Erfolgsfaktoren. Oft wird die Wirkung der eigenen Unternehmensmarke unterschätzt. Wie der Aufbau einer ganzheitlichen Markenstrategie gelingen kann, zeigt das Beispiel der Karlsruher Tech-Company Exxeta.

Von Tanja Freudenthaler und Maria Schrodtr

● 96.000 Euro – diese Kosten laufen nach Berechnungen des Karriereportals Stepstone heute für ein größeres Unternehmen für die Stellen auf, für die es keine Fachkräfte findet. Und zwar pro unbesetzten Arbeitsplatz. Im immer stärker spürbaren Fachkräftemangel ringen die Unternehmen immer heftiger um neue Arbeitskräfte. Die eingesetzten Marketingmittel sind gewaltig, aber der Erfolg bleibt überschaubar.

Doch woran liegt es, dass immer häufiger vergeblich um die besten Köpfe geworben wird? Sind es die Maßnahmen der Unternehmen, die nicht verfangen? Klar ist: Wenn Employer und Corporate Brand ganz unterschiedliche Botschaften in den Markt senden, löst das nicht Bewerbungen, sondern Verwirrung aus. In der zarten Beziehung zwischen Talent und Unternehmen führt derlei Konfusion häufig zum Abbruch, bevor diese überhaupt richtig begonnen hat.

Auf das Fundament kommt es an

Die Ursachenforschung für erfolgloses Recruiting führt meist zu einem tief verwurzelten Missverständnis darüber, welche Rolle Human Resources und Arbeitgebermarke heute eigentlich spielen (sollten). In vielen Firmen gilt die Personalabteilung immer noch als interner Dienstleister, der zwar unersetzlich ist, aber nur eine zweitrangige Bedeutung für Erfolg und Wachstum des Unternehmens hat. Dabei hat sich das Blatt längst gedreht: Denn was nützen die besten Wachstumsstrategien ohne Mitarbeitende, die sie auf die Straße bringen?

Die kreativste Recruiting-Kampagne gerät zum Fehlstart, wenn Talente auf Social Media oder am Point of Sale ein ganz anderes Unternehmen kennenlernen als jenes, das sie gerade heftig umworben hat. Wenn zum Beispiel in der Kommunikation von flachen Hierarchien zu lesen ist und auf der Website doch nur das Gesicht des CEO auftaucht. Oder wenn frustrierte Mitarbeitende auf Jobportalen ein ganz anderes Bild ihrer Firma zeichnen als jenes, das diese gerade in einer hochglänzenden HR-Kampagne zu erzeugen sucht.

Ernst zu nehmendes Recruiting muss daher sowohl organisatorisch als auch markentechnisch tiefer ansetzen. Zunächst einmal müssen Unternehmen ihrer HR-Abteilung den hohen Stellenwert einräumen, der ihnen gebührt. Zweitens müssen sie ihr Versprechen an Mitarbeitende und Talente aus einer authentischen Corporate Brand ableiten. Ist diese als Fundament nicht stark genug, führt der Weg nach vorn zunächst einmal zurück – zur Schärfung der Gesamtmarke.

Der Weg zu mehr Sichtbarkeit

Wie ein solcher konsequent anderer Weg aussehen kann, zeigt das Beispiel der Karlsruher Exxeta AG, ein Beratungs- und Technologieunternehmen mit mehr als 1.300 Mitarbeitenden. Die Herausforderungen bestanden darin, dass die Marke am Arbeitsmarkt zu wenig sichtbar war und es schwer hatte, ausreichend Talente für sich zu gewinnen, die es für weiteres Wachstum braucht. Gleichzeitig sollte die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen gestärkt werden, um Leistungsträgerinnen und Leistungsträger an die Marke zu binden. Die weitreichenden Fragen, die daraus resultierten: Wie können wir als Unternehmen authentischer auftreten? Wie muss unsere Marke beschaffen sein, um auf Kunden, Mitarbeitende und Talente

gleichermaßen attraktiv zu wirken? Diesen Fragen wurden in einem gemeinsamen Projekt mit der Agentur Strichpunkt Design nachgegangen.

Wie ernst die Firma das Projekt nahm, zeigte sich auch darin, dass sich das Vorstandsteam um Andreas Ritter ganz selbstverständlich an sämtlichen Workshops und Präsentationen beteiligte. Zum Projektstart formulierten die Vorstände jeweils einen fiktiven Brief an Aktionäre, in dem sie ihre ganz persönliche Vision vom Unternehmen darlegten und gemeinsam konsolidierten. Die wichtige Diskussion um die Fragen „Wer sind wir? Wer wollen wir sein?“ konnte damit auf gemeinsamer, fundamentaler Basis ansetzen. Durch das Commitment der Vorstände wurden die in solchen Prozessen üblichen Kommunikations- und Reibungsverluste vermieden und Prozesse beschleunigt.

Verbündet euch!

Sechs Learnings für erfolgreiches Employer Branding.

1. Der Blick fürs Ganze ist entscheidend

Arbeitgebermarken überzeugen nur als integrierter Teil der Unternehmensmarke. Das klingt banal, wird aber erstaunlich oft ignoriert.

2. Kommunikation ist nicht gleich Organisation

Statt sich in Konkurrenz und Profilierungskämpfen aufzureiben, sollten Personal- und Marketingabteilung ihre Kräfte bündeln.

3. Legen Sie Ihre Firma auf die Couch

Am Anfang jeder erfolgreichen Selbstfindung steht eine ehrliche Analyse: Wo liegen unsere Stärken und Schwächen? Wer sind wir wirklich? Wie möchten wir gern sein?

4. Aktivieren Sie Ihre wertvollsten Markenbotschafter

Mitarbeitende sind Zielgruppe, Inputgeber und die glaubhaftesten Multiplikatoren ihrer Peergroup. Wer seine Belegschaft beim Markenbildungsprozess nicht mitnimmt, kann sich den Aufwand gleich ganz sparen.

5. Content schlägt Design

Kreativität ist wichtig, denn sie sorgt für Aufmerksamkeit und Sympathie. Aber die kreativste Idee nützt wenig, wenn sie nicht auf die Markenpositionierung einzahlt.

6. Das Beste (und Herausforderndste) kommt zum Schluss

Implementierung ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts. Vielen Unternehmen aber geht in dieser entscheidenden Phase die Luft aus. Halten Sie daher Ressourcen und Energie für die Information, Motivation und Integration der Mitarbeitenden in der Umsetzungs- und Implementierungsphase vor.

Mindestens genauso wichtig war das ernst gemeinte Mitnehmen der Mitarbeitenden, die letztlich über Wirkung oder Pleite jedes Employer Brandings entscheiden. Denn jede Belegschaft kommuniziert jederzeit kontinuierlich über ihren Arbeitgeber. Die Frage ist nur, ob die Mitarbeitenden die unausgesprochenen unangenehmen Wahrheiten oder die gemeinsam geschärften und somit authentischen Botschaften ihres Unternehmens in die Welt tragen.

Wie Mitarbeitende zu Mitstreitenden werden

Ein guter Markenprozess bindet daher ausgewählte Mitarbeitende von Anfang an ein, sammelt ihre Wahrnehmungen und Bewertungen und gleicht Konzepte mit ihrer Wirklichkeit ab. So sichert das Team Ergebnisse, die nicht nur akzeptiert, sondern von den Mitarbeitenden auch nach außen getragen werden. In den Prozessen sollte daher grundsätzlich nach dem „Behavior Change Modell“ vorgegangen werden, das mit Information (auch zum „Warum?“ des Prozesses) beginnt und über die echte Einbindung der Mitarbeitenden zu ihrer Aktivierung führt.

Welche Kraft ein solches Markenbild auf Dauer entfalten kann, ist nicht zuletzt eine Frage von Weitsicht und Ausdauer. Denn ist die Marke erst einmal definiert, beginnt für das Unternehmen die eigentliche Arbeit. Dazu gehören unter anderem der Abgleich von Führungsleitbild und Kernbotschaften, die Anpassung oder Erarbeitung interner und externer Kommunikation oder die Überführung von Materialien ins neue Design. Markenbilder lassen sich zwar in dynamischen Sprints erarbeiten, aber ihre Implementierung ist ein echter Langstreckenlauf.

Dieser ist nicht nur für die Markenverantwortlichen herausfordernd, sondern auch für die Mitarbeitenden. Exxeta machte auch hier vieles richtig, indem es seine Mitarbeitenden in der Implementierungsphase unterstützte. Praktische Angebote wie

Der Exxeta-Effekt in Zahlen

Website:

+ 14% Views der Website

+ 40% Views der Karriereseite

LinkedIn:

+ 50% Wachstum der Follower

9% Engagement Rate

2% Benchmark Engagement Rate

ein „Powerpoint-Umzugsservice“, der existierende Präsentationen vom alten ins neue Markenbild überführte, erleichterten allen den Einstieg in die neue Marke.

Das neue Markenbild, das in einem achtmonatigen gemeinsamen Prozess erarbeitet wurde, trägt die Alleinstellungsmerkmale der Marke authentisch nach außen. Der neue Claim „Hightech with a heartbeat“ verdeutlicht die Kombination aus fachlicher



Die Techwelt als Vorreiter: Ein ganzheitlicher Markenaufbau wird immer wichtiger, um Unternehmen am Arbeitsmarkt erfolgreich zu positionieren. Steht das neue Markenbild, gilt es, die Mitarbeitenden mit geeigneten Visuals zu versorgen.

Kompetenz und menschlichen Qualitäten. Die neue Gestaltung und Sprachlichkeit drücken die Persönlichkeit und Mission des Unternehmens glaubwürdig aus. Mit der langfristig angelegten Kommunikationsstrategie vermittelt das Unternehmen seine Markenidentität kontinuierlich gegenüber seinen Stakeholdern. Das überzeugt auch die Beschäftigten: Heute zeigen dutzende gebrandete LinkedIn-Header die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Exxeta.

Starke Marken zahlen sich aus

Auch extern hat sich die Strahlkraft der Marke sichtbar erhöht, nicht zuletzt durch auf Basis des Markenbilds entwickelten Social-Media-Aktivitäten. So verzeichnete die Unternehmenswebsite nach dem Markenprozess 14 Prozent mehr Views, die Career-Page sogar um 40 Prozent gesteigerte Zugriffszahlen. Auf LinkedIn, dem für die Tech-Company maßgeblichen Karrierenetzwerk, wuchs 2022 die Anzahl der Follower um satte 50 Prozent. Die Engagement Rate stieg hier auf neun Prozent und damit auf rund das Viereinhalbfache der B2B-Benchmark.

Firmen wie Exxeta, die ihre Marke ganzheitlich betrachten und mit Weitsicht entwickeln, erarbeiten sich so einen enormen, messbaren Wettbewerbsvorteil. Allein im März 2022 hat das



TANJA FREUDENTHALER ist Kreativdirektorin bei Strichpunkt Design in Stuttgart und Berlin.



MARIA STRODT ist Strategiedirektorin bei Strichpunkt Design in Stuttgart und Berlin.

Unternehmen 64 hoch qualifizierte Talente für sich gewinnen können. Mit anderen Worten: Der tiefgreifende Markenbildungsprozess, den das Unternehmen absolvierte, hat sich schon jetzt ausgezahlt. Und dabei nimmt die Konkurrenz um die Talente gerade erst richtig an Fahrt auf. ■■■

Julia schätzt
ihren Job.
**Wir schätzen
Fachkräfte.**

Mit uns
Ihre Stellen
besetzen



Mehr Infos

Die Arbeitswelt hat sich verändert – Unternehmen ziehen mit neuen Benefit-Strategien nach. Flexibilität, Gesundheit und Wellbeing der Beschäftigten sind Zusatzleistungen, die jetzt eine ganz neue Bedeutung zugesprochen bekommen. Doch auch der steigende Kostendruck spielt eine Rolle.

Gesundheit als Geschenk

Von Nicoletta Blaschke und Casimir von Moltke

● Unternehmen in Deutschland stehen auch 2023 unter dem nachhaltigen Eindruck eines Arbeitnehmermarktes. Das schlägt sich auf die Benefits-Strategie innerhalb ihres Gesamtvergütungskonzepts nieder: 85 Prozent der Unternehmen nennen den Wettbewerb um Fachkräfte als Schlüsselthema ihrer Benefits-Strategie, weiteren großen Einfluss haben flexible Arbeitsregelungen (56 Prozent) und steigender Kostendruck (35 Prozent).

Zu diesen Ergebnissen kommt die aktuelle Benefits-Trends-Studie von WTW, an der Personalverantwortliche von über 100 Unternehmen in Deutschland teilgenommen haben, die insgesamt über eine Million Mitarbeitende repräsentieren.

Angesichts der Herausforderungen am Arbeitsmarkt konzentrieren Unternehmen sich auf Maßnahmen, die auf die Verbesserung relevanter Faktoren für Mitarbeitende abzielen.

So setzen 65 Prozent auf die Unterstützung eines ganzheitlichen Mitarbeiter-Wellbeings in seinen vier Dimensionen (physisches und psychisches Wellbeing, Financial und Social Wellbeing). 73 Prozent der Unternehmen verfolgen damit das Ziel, die Produktivität der Mitarbeitenden zu unterstützen – gesunde Mitarbeitende arbeiten nachweislich motivierter und effizienter

Zusätzliche Mittel für Benefit-Programme wollen nicht ganz zwei Fünftel (39 Pro-

zent) sicherstellen. Angesichts schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen verfolgen die Arbeitgeber ein stringentes Kostenmanagement. Bei der Administration und Finanzierung der Benefits legen knapp zwei Drittel (59 Prozent) den Fokus darauf, Prozesse effizienter zu gestalten und zielgerichteter zu steuern, Anbieterverträge zu optimieren (34 Prozent) und Dienstleistungen zu bündeln (20 Prozent).

Der Plan: Breite Auswahl und mehr Flexibilisierung

Trotz Kostendrucks wollen Arbeitgeber künftig ein verbessertes Benefit-Angebot für alle Mitarbeitergruppen im Unterneh-

men bereithalten. So liegt bei der Umsetzung der Benefits-Strategie für 50 Prozent der Organisationen der Schwerpunkt darauf, die Bedarfe aller Mitarbeitenden zu decken. Dabei setzen 39 Prozent auf eine breite Auswahlmöglichkeit und gesteigerte Flexibilisierung. Im Rahmen der Benefits-Strategie ist daher eine zielgerichtete Ausstattung des Portfolios erforderlich. Dazu gehört, dass die Mitarbeitendenwünsche noch genauer verstanden werden, um mit Zusatzleistungen einen spürbaren Mehrwert in den jeweiligen Lebenssituationen und -phasen zu schaffen.

Angesichts dieser Herausforderungen setzen die Organisationen beim Benefit-Portfolio die folgenden Schwerpunkte:

- Bei der Weiterentwicklung der Benefit-Angebote legen gut zwei Drittel (66 Prozent) der Arbeitgebenden den Fokus auf Programme, die flexible Arbeitsregelungen abbilden.

- 46 Prozent wollen mit Zusatzleistungen Weiterbildung und Mitarbeitenden-Karrieren fördern.
- Die betriebliche Altersvorsorge hält sich mit ihrem historisch bedeutenden und auch weiterhin berechtigten Stellenwert an dritter Position auf der Prioritätenliste der Arbeitgebenden.
- Die Unterstützung der psychischen Gesundheit hat für knapp ein Drittel (29 Prozent) der Unternehmen Priorität beim Benefit-Design.
- Für 27 Prozent sollen Gesundheits-Benefits priorisiert in den Fokus des Benefit-Portfolios gerückt werden.

Gesundheit im Fokus der Benefit-Strategien

Fasst man die oben aufgeführten Resultate zur Bedeutung von Gesundheits-Benefits und Unterstützung psychischer Gesund-

heit zusammen, steht die Mitarbeitenden-Gesundheit mit 56 Prozent an Platz zwei auf der Prioritätenliste der Arbeitgebenden. Die Studie veranschaulicht außerdem: Für 65 Prozent der Arbeitgebenden ist der Schlüsselfaktor, mit ihrer Benefits-Strategie das ganzheitliche Mitarbeitenden-Wellbeing aufzurüsten. So wollen sie ein nachhaltig wettbewerbsfähiges Benefit-Portfolio erarbeiten, das am Markt State-of-the-Art ist.

Der neue Fokus auf Gesundheitsprogramme hat drei Gründe: Erstens scheinen Mitarbeitende ebenso wie Arbeitgebende infolge der Erlebnisse und Belastungen durch die Corona-Pandemie für die Bedeutung der eigenen Gesundheit stark sensibilisiert worden zu sein. Zweitens sehen sich Mitarbeitende konfrontiert mit Inflation und steigenden Kosten im Gesundheitssektor, künftigen Beitragssteigerungen und damit

**Mit einem Sprung
zum gesunden Betrieb**

**Motivierte
Mitarbeitende sind
das Fundament
für den Erfolg!**

Frank Ziegenbein, Geschäftsführer der LIPPE REHA, springt voran: „Mit Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) schaffen wir die Basis für eine hohe Identifikation mit unserem Unternehmen und weniger Fehlzeiten!“

Die BGF-Koordinierungsstelle Nordrhein-Westfalen ist Ihr erster Ansprechpartner, wenn es um BGF geht.

Kostet nix, bringt viel: Springen Sie jetzt!
www.bgf-koordinierungsstelle.de/nrw



BGF
Koordinierungsstelle
NORDRHEIN-WESTFALEN

**Jetzt
Beratungs-
anfrage
starten!**



einhergehend zurückgehenden Leistungen. Und nicht zuletzt, das ist der dritte Grund, steigen Gesundheitsbelastungen, physischer und psychischer Natur, aktuell generationenübergreifend an.

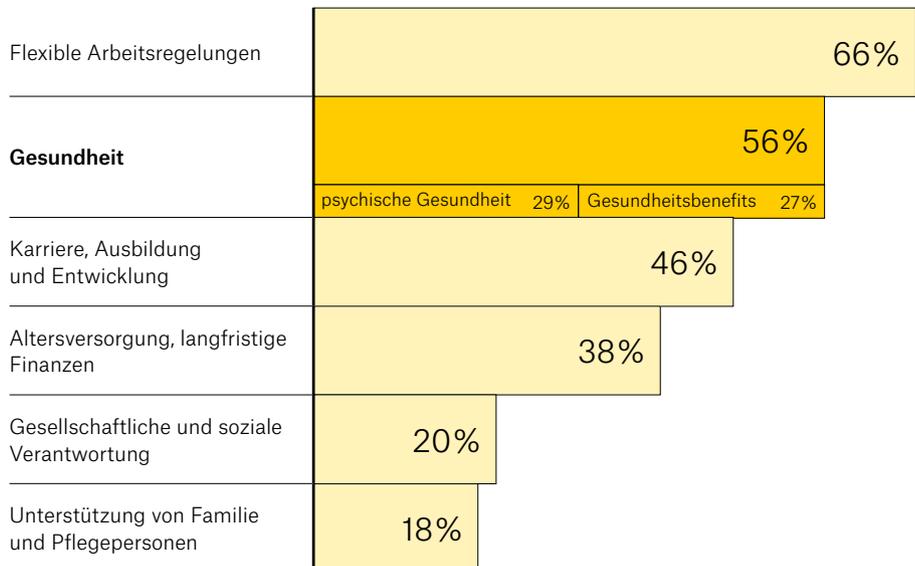
Die Digitalisierung der Benefits läuft erst an

Für die Verbesserung der Employee Experience und eine zukunftsgerichtete Benefit-Strategie müssen die Unternehmen schrittweise die Digitalisierung ihres Angebots vollziehen. Dies kann beispielsweise mit dem Einsatz von Benefit-Interfaces, Tools und Apps bis hin zu einer umfassenden Benefit-Plattform umgesetzt werden. Auf lange Sicht wollen die Arbeitgebenden ihr Benefit-Angebot flexibilisieren. Auch für diese Entwicklung sind umfassende digitale Lösungen in der Benefit-Kommunikation und -Administration unerlässlich. Erst die Etablierung entsprechender Lösungen erlaubt es Mitarbeitenden, Benefits je nach Bedarf aus- und gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt wieder abzuwählen.

Plattform-Lösungen hierfür sind bereits marktverfügbar und für Arbeitgebende erhältlich. Die Etablierung von Plattformen, die das gesamte Spektrum versicherungsförmiger wie nicht-versicherungsförmiger Benefits in allen Dimensionen abdecken, steckt in Deutschland allerdings noch in den Kinderschuhen. Die Studie zeigt jedoch, dass Arbeitgebende zunehmend den Transformationsprozess anstoßen möchten. 56 Prozent der Unternehmen prüfen die Möglichkeiten digitaler Lösungen und planen, die Employee Experience durch die Bereitstellung einer einzigen digitalen Plattform zu optimieren. Etwa zwei Fünftel (42 Prozent) wollen für eine bessere Employee Experience die gezielte Kommunikation mit einzelnen Belegschaftsgruppen fördern und ebenso viele (40 Prozent) die Entscheidungsprozesse der Arbeitnehmenden durch Bereitstellung von Informationen unterstützen.

In großem Umfang planen Arbeitgebende auch weitere Maßnahmen bei Benefit-Analyse und -Reporting. 58 Prozent setzen beim Benefit-Reporting auf Benchmarking und die Nutzung von Marktstudien sowie branchenspezifische Umfragedaten. Für ein gutes Drittel (34 Prozent) steht die Analyse des Benefit-Angebots sowie der Lücken von Mitarbeiter-Ab-sicherungen weiterhin im Vordergrund.

Die wichtigsten Benefits aus Arbeitgebersicht



Quelle: Benefits Trend Survey 2023, WTW

Wenn Arbeitgebende darauf angewiesen sind, passgenaue Lösungen anzubieten, ist es wichtig, Werte und Präferenzen der Mitarbeitenden zu kennen, zu verstehen und diese regelmäßig erneut auf den Prüfstand zu stellen.

Wellbeing als neue Aufgabe

Basierend auf den Ergebnissen der Studie lässt sich erkennen: Der Stellenwert von Gesundheitsangeboten hat in vielen Unternehmen zugenommen. Dies liegt unter anderem daran, dass Arbeitgebende zunehmend die Bedeutung von Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz erkannt haben. Auch gesellschaftliche Veränderungen halten am Arbeitsplatz Einzug, wie ein steigendes Gesundheitsbewusstsein und eine höhere Sensibilität für psychische Belastungen. Und durch den Anstieg der Remote-Arbeit ist es sinnvoll, wenn die angebotenen Benefits für Mitarbeitende unabhängig von Raum und Zeit nutzbar sind.

Personalverantwortliche und Führungskräfte haben daher mehr denn je die Aufgabe, auf die Implementierung eines umfassenden Gesundheitsmanagements mit einer ganzheitlichen Abdeckung der vier Dimensionen des Mitarbeitenden-Wellbeings zu achten. Außerdem sollte der Fokus auf die individuellen Anpas-

sung der Benefits auf die Bedürfnisse der Beschäftigten gelegt werden.

Für eine konsistente Benefit-Administration und -Kommunikation ist die Integration von Technologien essenziell. Der Transformationsprozess hin zur Benefit-Digitalisierung wird auch für Messbarkeit von Nutzungsdaten und Wirksamkeit der Benefits zielführend sein. ■■■



NICOLETTA BLASCHKE ist Head of Health and Benefits Germany/Austria bei WTW.



CASIMIR VON MOLTKE ist Senior Consultant Health & Benefits bei WTW.

Attraktiver Benefit mit Gesundheitseffekt

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

Was ist eine betriebliche Krankenversicherung?

Bei einer bKV handelt es sich um eine Krankenzusatzversicherung für die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die bKV kommt für Leistungen auf, die von der bestehenden Krankenversicherung nicht oder nur teilweise übernommen werden. Wie beispielsweise Sehhilfen, Naturheilverfahren, Zahnbehandlungen, Vorsorgeuntersuchungen und vieles mehr. Welchen Zusatzschutz die Beschäftigten genau erhalten, legt der Arbeitgeber fest.

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

Und welche Vorteile hat eine bKV für den Arbeitgeber?

Die bKV ist ein Benefit, den bisher weniger als zehn Prozent der Unternehmen anbieten und mit dem sich ein Arbeitgeber daher von anderen Wettbewerbern abheben kann. Gleichzeitig zeigt eine bKV, wie wichtig die Gesundheit der eigenen Mitarbeitenden ist - ein ehrliches Zeichen der Wertschätzung und Unterstützung. Und das zahlt sich aus. Eine Arbeitnehmerbefragung (infas quo im Auftrag der Allianz, 2021) hat bestätigt: Die bKV gehört zu den beliebtesten Personalzusatzleistungen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und kann auch bei der Auswahl eines neuen Arbeitgebers die Entscheidung positiv beeinflussen. Außerdem sind Beschäftigte, die eine bKV erhalten, zufriedener und empfehlen ihren Arbeitgeber häufiger weiter. Das alles ist ein Gewinn für die Attraktivität als Arbeitgeber.

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

Nein, ganz und gar nicht. Bei der Allianz kann die bKV ganz nach den Bedürfnissen des Unternehmens zusammengestellt werden. Damit lassen sich auch gezielt Schwerpunkte setzen, beispielsweise auf Vorsorgeuntersuchungen, Leistungen beim Zahnarzt oder eine Absicherung im Krankenhaus. Alternativ gibt

es die Möglichkeit, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein jährliches Gesundheitsbudget erhalten. Dieses können sie dann flexibel für verschiedene Leistungsbereiche nutzen, z. B. für die nächste Brille oder eine anstehende Zahnreinigung.

bKV als wirkungsvolles Personalinstrument – jetzt und in Zukunft

Die Vorteile und Möglichkeiten einer bKV kommen auf jeden Fall gut an. Die Zahl der Arbeitgeber, die eine bKV anbieten, ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Sie wird immer häufiger als effizientes Personalinstrument eingesetzt, wie auch bei dem Unternehmen „Thannbauer Soziale Dienstleistungen“. Geschäftsführer und Mitarbeitende geben hier auch einen direkten Einblick in die Hintergründe und erzählen welche Erfahrungen sie bereits gemacht haben. Über den QR-Code geht's direkt zum Video.



Mitarbeitende begeistern mit attraktiven Zusatzleistungen.

Durchhaltevermögen



Arbeit bis zur Rente – eine Frage der Haltung

Gut ein Fünftel der Beschäftigten in Deutschland hat Zweifel, ob sie die aktuelle Berufstätigkeit ohne Einschränkungen bis zum Rentenalter durchhalten können. Weitere knapp sieben Prozent sind sogar überzeugt, das auf keinen Fall zu schaffen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine neue Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, bei der knapp 5.000 Beschäftigte befragt wurden. In einer weiteren Umfrage unter gut 3.600 Betriebs- und Personalräten äußerten diese sich hinsichtlich der Durchhalte-Chancen der Beschäftigten in ihren Betrieben häufig noch skeptischer.

Anders könnte es allerdings aussehen, wenn Unternehmen sich verstärkt um altersgerechte Arbeitsbedingungen bemü-

hen würden: Knapp 42 Prozent der Betriebs- und Personalräte sind überzeugt, dass ein Durchhalten bis zur Rente unter diesen Bedingungen für alle oder viele betroffene Beschäftigte möglich wäre, die sonst vorher aussteigen müssten, weitere 42 Prozent halten das zumindest bei einigen oder wenigen Kollegen für realistisch. Bislang tun die Arbeitgeber allerdings nach Einschätzung der befragten Beschäftigtenvertreter nicht genug: 40 Prozent bewerten die bisherigen betrieblichen Bemühungen um bessere Arbeitsbedingungen für Ältere mit den Schulnoten fünf oder sechs. Knapp 28 Prozent geben lediglich eine vier.

Die Ergebnisse machten deutlich, „dass Forderungen nach einer weiteren Anhebung des Rentenalters offensichtlich an der Realität vieler Beschäftigter vorbeige-

hen“, schreiben die Studienautoren Florian Blank und Wolfram Brehmer. Ihrer Ansicht nach würden solche Forderungen Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt verschärfen – oft zuungunsten von ohnehin bei ihrer Arbeit stark belasteten Personen, warnen sie. Als ersten notwendigen Schritt sehen die beiden Wissenschaftler vielmehr, „Gute Arbeit für alle Beschäftigten zu ermöglichen“. Wenn Unternehmen mehr dafür täten, ältere Beschäftigte durch bessere Arbeitsbedingungen im Job zu halten, habe das einen dreifachen Vorteil: Es helfe dabei, die Finanzlage der Sozialversicherungen zu verbessern. Es wirke arbeitsmarktpolitisch positiv, weil Arbeitskräfteengpässe entschärft würden. Und vor allem verbesserten sich Lebenssituation und Gesundheit von Millionen Menschen.



GESUND^x

x = extra
attraktiv

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

Mehr erfahren auf allianz.de/die-bkv



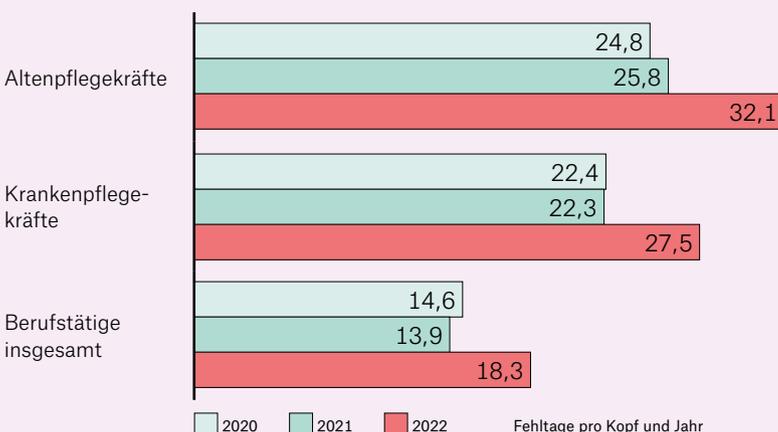
Stimmungs- barometer

Ein neues Tool zur Mitarbeitendenbefragung bietet der Employee Experience (EX)-Spezialist Welliba an. Erster Anlaufpunkt für die Mitarbeitenden ist eine personalisierte Landingpage, auf das Befragungstool selbst kann per Browser oder App zugegriffen werden. Die Ergebnisse werden anonymisiert in einem Echtzeit-Dashboard angezeigt. Über eine zielgruppenspezifische Priorisierung kann auch geprüft werden, welche Faktoren die größte Auswirkung auf die EX haben. Die Taktung der Befragungen ist flexibel einstellbar – beispielsweise, um über konstantes Feedback oder Vorher-Nachher-Abfragen den ROI von Maßnahmen leichter bewerten zu können. Um frühzeitig Maßnahmen möglich zu machen, arbeitet das Tool mit lagging and leading indicators, die auch Tendenzen und Trends zeigen, wie etwa zur Entwicklung des Krankenstands oder der Wechselbereitschaft. Auf Grundlage ihrer persönlichen Ergebnisse erhalten Mitarbeitende Ratschläge und Zugang zu internen wie externen Inhalten zur Unterstützung der persönlichen Entwicklung, des Wohlbefindens und der Work-Life-Balance. www.welliba.com/de



Als Software-as-a-Service kann die Befragung über Smartphones, Laptops, Tablets und Desktop Computer genutzt werden

Kranke Pflegekräfte



Quelle: Techniker Krankenkasse 2023

Dos und Don'ts

Tipps für Führungskräfte, was bei psychischer Belastung im Team angezeigt ist und was nicht.

Regelmäßige kurze Videoimpulse mit kreativen Aufhängern und Tipps zum Umgang mit Belastungen sensibilisieren Beschäftigte schnell und effektiv.

Zugang zu Unterstützungsangeboten muss niedrigschwellig sein. Digital können Beschäftigte anonym nach qualitativen Ersteinschätzungen und eventuellen Beratungen suchen.

Besonders wirksam bei virtuellen Austauschformaten und Workshops sind Erfahrungsberichte – etwa von einer Führungskraft, die von ihrem Burnout berichtet.

Bei fortgeschritteneren und komplexeren Fragestellungen bedarf es einer persönlichen Beratung. Informieren Sie hier deutlich über die Sicherung von Privatsphäre und Anonymität.

Mehrstündige E-Learnings und Seminare zum Thema Gesundheit sind zu zeitintensiv und belasten zusätzlich. Deshalb: Nie über 20 Minuten.

Nur Vor-Ort-Angebote zum BGM reichen nicht aus. Gerade im Homeoffice ist die Belastung vieler Beschäftigter besonders hoch.

Telefonische Hotlines sind für Erstkontakte unnützlich. Kaum jemand spricht über sein Problem sofort mit gänzlich Unbekannten.

Die Stärkung der Gesundheitskompetenzen ist für Vorgesetzte keine freiwillige Option. Machen Sie deshalb präventive Maßnahmen für Führungskräfte verpflichtend.

LARA VON PETERSDORFF ist CEO von Evermood, einer Plattform für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz.



Urban Sports Club steht für Wellbeing

Employee Wellbeing: Luxusgut oder Must-have?

Bei „Employee Wellbeing“ nicken HR-Verantwortliche zustimmend. Ja, schon wichtig. Allerdings fehlt es Employee Wellbeing an adäquater deutscher Übersetzung und greifbarer Definition. Daher wird es oft als „nice-to-have“ abgetan. Obwohl es den Kern langfristiger Mitarbeiterbindung ausmacht.

Was ist „Wellbeing“?

Wohlbefinden ist subjektiv. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beispielsweise definiert Wellbeing als „Fähigkeit, eigene persönliche, soziale und ökonomische Ziele umzusetzen.“ So weit, so gut. Allerdings fehlt hier das Kollektiv. Vielleicht lässt es sich daher am besten als einen Zustand oder Prozess definieren, in dem man sich selbst, andere Menschen und die Lebensumstände positiv erlebt. Bezogen auf die Arbeitswelt bedeutet das also, Prozesse und Räume zu schaffen, in

denen sich der einzelne Mitarbeitende und die Belegschaft wohlfühlen. Aber wie baut man eine solche Wellbeing-Kultur auf? Urban Sports Club, Europas größte Plattform für Sport und Wellness, ist mitten im Prozess.

Ein Beispiel wie es funktionieren kann

Kurz zu Urban Sports Club: Europas größte Plattform für Sport und Wellness bietet Firmen und ihren Mitarbeitenden Zugang zu über 50 Sportarten und Wellness an

Tausenden Standorten. Ziel ist es, Menschen zu einem aktiven Lebensstil zu inspirieren und Unternehmen dabei zu helfen, eine Wellbeing-Kultur umzusetzen. Urban Sports Club verfolgt dieses Ziel auch als Arbeitgeber. Kommunikation und Kultur spielen hier eine wichtige Rolle. Denn die diverse Belegschaft arbeitet an fünf verschiedenen europäischen Standorten. Daher führte die Firma kürzlich eine Re-Evaluation ihrer Werte und Prinzipien durch. Im Rahmen eines iterativen Prozesses, wurden alle Mitarbeitenden in Workshops gebeten, die Grundlagen der Zusammenarbeit zu definieren, was von Führungskräften gewünscht ist und wie einzelne Karrierewege aussehen. Das ganze wurde in einem Regelwerk „Competence Framework“ zusammengefasst.

Partizipation ist Schlüssel zum Erfolg

Das Competence Framework spiegelt die Wünsche der Mitarbeitenden wider. Ein wichtiger Punkt hier sind die „Collaboration Principles“ – Prinzipien, die Zusammenarbeit definieren. Dazu gehören beispielsweise „Embrace vulnerability“ oder „Put yourself in the shoes of others“ – alle zielen auf einen emphatischen Umgang miteinander ab. Durch das gemeinsame Erarbeiten von Grundprinzipien, wird ein emotionaler Bezug zum Unternehmen hergestellt und Mitarbeitende erfahren Wertschätzung und vor allem Zugehörigkeit, weil sie in grundlegende Firmen-Prozesse involviert werden. Dies wiederum steigert das Wohlbefinden und bindet Talente langfristig an das Unternehmen. Gerade in Zeiten, in denen um Talente gekämpft wird, sollte Employee Wellbeing ganz oben auf der Prioritätenliste stehen. Partizipation ist hier ein wichtiger Ansatz.



Auftrag für den Gesetzgeber

In die immer wieder aufkeimende Diskussion über ein Beschäftigtendatenschutzgesetz ist erneut Bewegung gekommen. Seit einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) Ende März 2023 bestehen erhebliche Zweifel, ob der deutsche Arbeitnehmerschutz mit Europarecht in Einklang gebracht werden kann.

Von Philipp Byers und Manuela Winkler

● Für den deutschen Gesetzgeber besteht aufgrund der EuGH-Rechtsprechung Handlungsbedarf. Der EuGH hat sich in der jüngeren Vergangenheit zu einigen in der Praxis strittigen datenschutzrechtlichen Fragen geäußert. Diese Entscheidungen sind zwar nicht unmittelbar im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen ergangen. Die vom EuGH aufgestellten Grundsätze müssen jedoch auch im Arbeitsverhältnis berücksichtigt werden.

EuGH zum deutschen Beschäftigtendatenschutz

In seiner Entscheidung vom 30. März 2023 (Rechtssache C-34/21) hat sich der EuGH mit einer Regelung des hessischen Landesdatenschutzrechts auseinandergesetzt. Diese Regelung ähnelt § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG, und damit einer der zentralen Vorschriften des deutschen Beschäftigtendatenschutzes, sehr stark.

Der Entscheidung des EuGH lag ein Sachverhalt aus dem hessischen Schulalltag zugrunde. Konkret wurde während der Corona-Pandemie der Präsenzunterricht per Live-Stream an nicht anwesende Schüler übertragen. Dies erfolgte ohne Einwilligung der Lehrer, da das hessische Kultusministerium davon ausging, dass die Datenverarbeitung im Rahmen des Live-Streams von § 23 Abs. 1 S. 1 HDSIG gedeckt ist. Nach dieser Vorschrift des hessischen Landesdatenschutzrechts sind – wie bei § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG – Datenverarbeitungen auch ohne Einwilligung der Betroffenen erlaubt, wenn sie zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sind. Diese Vorgehensweise stellte der Hauptpersonalrat der Lehrer infrage und leitete ein gerichtliches Verfahren ein. Im Rahmen dieses personalvertretungsrechtlichen Verfahrens wurde letztlich der EuGH insbesondere dazu befragt, ob die Regelung des hessischen Landesdatenschutzrechts mit der DSGVO vereinbar ist.

Sowohl § 26 BDSG als auch die Regelung des hessischen Landesdatenschutzrechts wurden auf Grundlage der Öffnungsklausel aus Art. 88 DSGVO erlassen. Wichtiges Hintergrundwissen dazu ist, dass die DSGVO in den Mitgliedstaaten der EU Vorrang vor nationalen Regelungen hat. Nationale Regelungen wie § 26 BDSG sind nur möglich, sofern sie auf eine Öffnungsklausel gestützt werden können. Art. 88 Abs. 1 DSGVO ermöglicht in diesem Zusammenhang, dass die Mitgliedstaaten (so auch der deutsche Gesetzgeber) „spezifischere Vorschriften“ zur Datenverarbeitung im Arbeitsverhältnis erlassen können.

Voraussetzungen für eine spezifischere Vorschrift im Sinne von Art. 88 Abs. 1 DSGVO

Der EuGH stellt in seinem Urteil vom 30. März 2023 insbesondere klar, dass eine „spezifischere Vorschrift“ im Sinne von Art. 88 Abs. 1 DSGVO nur vorliegt, sofern sie die Anforderungen von Art. 88 Abs. 2 DSGVO erfüllt. Art. 88 Abs. 2 DSGVO verlangt von einer nationalen Regelung im Beschäftigungskontext unter anderem, dass sie geeignete und besondere Maßnahmen zur Wahrung der Rechte und Interessen der Beschäftigten bei der Datenverarbeitung im Arbeitsverhältnis trifft. Dabei sind insbesondere die Transparenz der Datenverarbeitung, ein Konzerndatentransfer sowie Überwachungssysteme am Arbeitsplatz zu berücksichtigen. Nicht ausreichend für eine „spezifischere Vorschrift“ ist dagegen die bloße Wiederholung der Verarbeitungs-

grundsätze aus Art. 5 DSGVO und der Voraussetzungen für eine rechtmäßige Datenverarbeitung aus Art. 6 DSGVO. Für nationale Erlaubnisnormen bleibt durch die Anforderungen des Art. 88 Abs. 2 DSGVO folglich nur ein begrenzter Anwendungsbereich. Des Weiteren hält der EuGH in dem Urteil fest, dass nationale Regelungen, die die Anforderungen von Art. 88 DSGVO nicht erfüllen, nicht angewendet werden dürfen. Dies ergibt sich aus dem Anwendungsvorrang des Unionsrechts.

Letztlich muss die deutsche Rechtsprechung – unter Beachtung der Vorgaben des EuGH – in dieser Angelegenheit noch abschließend entscheiden. Der EuGH deutet jedoch an, dass aus seiner Sicht die Regelung des hessischen Landesdatenschutzrechts nicht mit Art. 88 DSGVO vereinbar ist.

Empfehlung für die Praxis

Durch die Entscheidung des EuGH steht eine der zentralen Vorschriften für die Datenverarbeitung im Arbeitsverhältnis im Feuer. Aufgrund der hohen Ähnlichkeit zwischen § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG und der hessischen Norm, die der EuGH geprüft hatte, besteht nun das Risiko, dass auch § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG nicht mit Art. 88 DSGVO vereinbar und daher als unionsrechtswidrig anzusehen ist.

Die Bewertung des EuGH widerspricht damit der Einschätzung des Bundesarbeitsgerichts (BAG). Das BAG hatte im Jahr 2019 § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG für europarechtskonform gehalten. Seither dient § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG Arbeitgebern als zentrale Erlaubnisnorm für Datenverarbeitungen im Arbeitsverhältnis. Aufgrund der Entscheidung des EuGH vom 30. März 2023 besteht nun jedoch das Risiko, dass § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG als Erlaubnisnorm nicht mehr in Betracht kommt.

Unternehmen ist daher zu empfehlen, bis auf Weiteres zu prüfen, ob die Datenverarbeitungen im Arbeitsverhältnis insbesondere auf Art. 6 Abs. 1 lit. b) oder lit. f) DSGVO gestützt werden können. Durch diese Generalklauseln der DSGVO werden Datenverarbeitungen ermöglicht, die für die Erfüllung eines Vertrags oder (nach ordnungsgemäßer Interessenabwägung) zur Wahrung berechtigter Interessen erforderlich sind. Diese Erlaubnisnormen werden – unabhängig von einer möglichen Unanwendbarkeit von § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG – regelmäßig bemüht werden können, sofern eine Datenverarbeitung für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist.

Schwieriger gestaltet sich dagegen die Rechtfertigung einer Verarbeitung von besonderen Kategorien personenbezogener Daten (zum Beispiel Gesundheitsdaten). Sofern auch § 26 Abs. 3 BDSG, der derzeit häufig für die Verarbeitung besonderer Kategorien von personenbezogenen Daten herangezogen wird, als unionsrechtswidrig angesehen werden sollte, wird ein einfacher Rückgriff auf die DSGVO häufig nicht möglich sein. Art. 9 Abs. 2 lit. b) DSGVO erfordert beispielsweise eine spezielle nationale Erlaubnisnorm für die Datenverarbeitung besonderer Kategorien von personenbezogenen Daten.

Darüber hinaus sollten Unternehmen die weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit § 26 BDSG beobachten. Es bleibt insbesondere abzuwarten, wie die Datenschutzaufsichtsbehörden und Gerichte mit den weiteren in § 26 BDSG enthaltenen Regelungen umgehen werden. Zudem ist noch fraglich, welche Auswirkungen die Entscheidung des EuGH für datenschutzrechtliche Betriebsvereinbarungen hat. Sofern

Betriebsvereinbarungen als datenschutzrechtliche Erlaubnisnorm herangezogen werden, sollte jedenfalls verstärkt auf die Umsetzung der Vorgaben aus Art. 88 Abs. 2 DSGVO geachtet werden. In diesem Zusammenhang ist zudem darauf hinzuweisen, dass aufgrund eines Vorlagebeschlusses des BAG vom 22. September 2022 voraussichtlich eine Äußerung des EuGH zu § 26 Abs. 4 BDSG und den Möglichkeiten für datenschutzrechtliche Regelungen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen ansteht.

Planungen für ein Beschäftigtendatenschutzgesetz

Auch die Bundesregierung scheint die Befürchtung zu teilen, dass § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG aufgrund der Unvereinbarkeit mit Unionsrecht als unanwendbar angesehen werden könnte. Ein Jahrzehnt nach dem Scheitern des letzten Gesetzesvorhabens wurden daher nach der Entscheidung des EuGH vom 30. März 2023 die Planungen für ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz wieder aufgenommen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) haben im April 2023 ein Eckpunktepapier für ein Beschäftigtendatenschutzgesetz vorgelegt, das von verschiedenen Seiten (insbesondere von Verbänden) bereits kommentiert wurde. Darauf aufbauend soll ein Gesetzentwurf für ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz folgen.

Das BMAS und das BMI gehen in ihren Vorschlägen für ein Beschäftigtendatenschutzgesetz unter anderem auf die Mitarbeiterüberwachung ein. Dabei sollen beispielsweise dauerhafte Überwachungsmaßnahmen auf erforderliche Einzelfälle beschränkt werden. Offene Überwachungsmaßnahmen können bei überwachungsfreien Rückzugsorten und -zeiten zulässig sein. Eine verdeckte Kontrolle kommt dagegen nur in Betracht, wenn keine andere Möglichkeit zur Aufklärung einer Straftat besteht. Die aus Arbeitgebersicht wünschenswerte Erweiterung dieser Möglichkeit im Falle von schweren arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen wurde bislang weiterhin nicht berücksichtigt. Daneben geht das Eckpunktepapier beispielsweise auf den Konzerndatenschutz und praxisrelevante konzernweite Datenverarbeitungen ein. In diesem Zusammenhang bleibt abzuwarten, ob der Gesetzesentwurf zu mehr Rechtssicherheit für Arbeitgeber beim konzernweiten Datentransfer führen wird. Weitere Themen, die im Positionspapier angesprochen werden, sind beispielsweise die Datenverarbeitung im Bewerbungsverfahren, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder Konkretisierungen zu Betroffenenrechten oder Einwilligungen im Beschäftigungskontext. Unternehmen sollten die weiteren Entwicklungen des Gesetzgebungsvorhabens beobachten. Es bleibt spannend, ob es nunmehr nach mehreren erfolglosen Anläufen in der Vergangenheit ein Beschäftigtendatenschutzgesetz geben wird.

Voraussetzungen eines Schadensersatzanspruchs nach der DSGVO

Neben den Hinweisen zum deutschen Beschäftigtendatenschutz hat sich der EuGH in der jüngeren Vergangenheit zu weiteren datenschutzrechtlichen Fragen geäußert, die für Arbeitgeber äußerst praxisrelevant sind.

Zehn Jahre nach dem Scheitern des letzten Gesetzesvorhabens wurden jetzt die Planungen für ein Beschäftigtendatenschutzgesetz wieder aufgenommen.

Im Zusammenhang mit Verstößen gegen die DSGVO bestehen für Unternehmen mehrere Risiken. Neben Bußgeldrisiken kommt es auch im Arbeitsverhältnis immer öfter vor, dass betroffene Personen Schadensersatzansprüche geltend machen. Besonders häufig ist dies in belasteten Arbeitsverhältnissen, etwa im Rahmen von Trennungssachverhalten, festzustellen. So gibt es beispielsweise bereits mehrere Entscheidungen deutscher Gerichte, die sich mit immateriellen Schadensersatzansprüchen infolge verspäteter Auskunftserteilung nach Art. 15 DSGVO befasst haben.

Mit Urteil vom 4. Mai 2023 (Rechtssache C-300/21) hat sich der EuGH mit den Voraussetzungen des Schadensersatzanspruchs nach Art. 82 DSGVO auseinandergesetzt. Gemäß dieser Vorschrift hat jede Person, der wegen eines Verstoßes gegen die DSGVO ein materieller oder immaterieller Schaden entstanden ist, Anspruch auf Schadensersatz.

Nach dem EuGH müssen für einen Schadensersatzanspruch folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Es muss ein Verstoß gegen die DSGVO vorliegen.
- Weiter muss ein materieller oder immaterieller Schaden nachgewiesen werden.
- Schließlich muss ein Kausalzusammenhang zwischen dem Verstoß gegen die DSGVO und dem eingetretenen Schaden bestehen.

Weiter hält der EuGH fest, dass ein Schadensersatzanspruch nicht erst in Betracht kommt, wenn der Schaden eine gewisse Erheblichkeit aufweist. Folglich gibt es nach dem EuGH keine Bagatellgrenze für Schadensersatzansprüche.

Diese Entscheidung des EuGH hat aus Sicht der Unternehmen Licht und Schatten. Die gute Nachricht ist, dass nicht jeder Verstoß gegen die DSGVO automatisch zu einem Schadensersatzanspruch führt. Wollen Mitarbeiter Schadensersatzansprüche gegen ihren Arbeitgeber durchsetzen, müssen sie einen konkreten und kausalen Schaden nachweisen. In diesem Zusammenhang wird es nicht ausreichen, wenn sie pauschal und ohne weitere Begründung auf ihre Verärgerung über einen Datenschutzverstoß verweisen, da für einen Schadensersatzanspruch die bloße Verletzung einer datenschutzrechtlichen Vorschrift gerade nicht ausreicht. Es ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass für Ansprüche auf Schadensersatz durch die Mitarbeiter gerade keine Bagatellgrenze besteht. Durch den EuGH sind keine klaren Vorgaben zur Höhe eines immateriellen Schadensersatzes erfolgt, sodass praxisrelevante Fragen offenbleiben. Die Bemessung von Schadensersatzansprüchen im Einzelfall obliegt daher den nationalen Gerichten. Es bleibt folglich abzuwarten, wie die deutsche Rechtsprechung künftig mit diesen Ansprüchen umgehen wird. Nach dem EuGH muss ein „vollständiger und wirksamer“ Ersatz für den erlittenen Schaden erfolgen. Einen Strafcharakter beabsichtigt Art. 82 DSGVO jedoch ausdrücklich nicht.

Auskunftsanspruch nach Art. 15 DSGVO

Im Arbeitsverhältnis ist im Zusammenhang mit datenschutzrechtlichen Ansprüchen mittlerweile zudem zu beobachten, dass Auskunftsverlangen nach Art. 15 DSGVO immer mehr zunehmen. Wie bei den Schadensersatzansprüchen (häufig auch in Kombination mit diesen) entdecken Arbeitnehmer derzeit gerade in belasteten Arbeitsverhältnissen ihre Sensibilität für den Datenschutz und begehren Auskunft nach Art. 15 DSGVO. Die Auskunftersuchen werden dabei regelmäßig mit dem Verlangen nach einer Kopie gemäß Art. 15 Abs. 3 DSGVO verknüpft. Der EuGH hat sich in seiner Entscheidung vom 4. Mai 2023 (Rechtssache C-487/21) zu der Frage geäußert, was das in Art. 15 Abs. 3 S. 1 DSGVO verankerte Recht auf „Kopie der personenbezogenen Daten“ genau bedeutet. Für Arbeitgeber besteht jedoch auch nach dieser Entscheidung weiterhin Unsicherheit hinsichtlich der konkreten Umsetzung des Kopieerteilungsanspruchs.

Im Rahmen seiner Entscheidung hält der EuGH fest, dass die Übermittlung von Daten in aggregierter Form oder eine lediglich allgemeine Beschreibung von Daten oder ein bloßer Verweis auf Datenkategorien nicht ausreichend ist, um den Auskunft- und Kopieerteilungsanspruch aus Art. 15 DSGVO ordnungsgemäß zu erfüllen. Für den EuGH bedeutet die Erteilung einer „Kopie der personenbezogenen Daten“ vielmehr, dass der betroffenen Person eine „originalgetreue und verständliche Reproduktion“ ihrer personenbezogenen Daten vorgelegt werden muss. Dabei bezieht sich Art. 15 DSGVO nach dem EuGH zwar grundsätzlich nicht auf die Herausgabe bestimmter Dokumente, sondern auf die darin enthaltenen personenbezogenen Daten. Die Vorlage von Kopien von Auszügen aus Dokumenten, von ganzen Dokumenten oder von Auszügen aus Datenbanken kann nach der Entscheidung des EuGH jedoch erforderlich sein, wenn die Übermittlung für die Verständlichkeit und wirksame Ausübung von Rechten aus der DSGVO für die betroffene Person unerlässlich ist. Dabei

sind im Rahmen einer Interessenabwägung die Rechte und Freiheiten anderer Personen (auch des Verantwortlichen) zu berücksichtigen.

Praxishinweise zur Erfüllung des Auskunft- und Kopieerteilungsanspruchs

Nach der Entscheidung des EuGH vom 4. Mai 2023 bleibt völlig unklar, unter welchen konkreten Voraussetzungen es „unerlässlich“ sein soll, dass Kopien bestimmter Unterlagen vorgelegt werden. Im Ergebnis wirft die Entscheidung mehr Fragen auf, als sie Antworten oder Lösungen bietet.

Gerade im Arbeitsverhältnis findet eine Verarbeitung von Mitarbeiterdaten in erheblichem Umfang statt. Aus unserer Sicht darf die Entscheidung des EuGH nicht dazu führen, dass infolge eines pauschalen Auskunftersuchens durch einen Mitarbeiter grundsätzlich Kopien sämtlicher Dokumente (zum Beispiel E-Mails, Unterlagen, et cetera), die personenbezogene Daten des Mitarbeiters enthalten, vorgelegt werden müssten. Und auch in dem Fall, dass der Mitarbeiter seinen Kopieanspruch auf die Herausgabe bestimmter Dokumente konkretisiert, sollten Unternehmen ein solches Herausgabeverlangen stets sorgfältig prüfen. Der Kopieanspruch kann nach den Ausführungen des EuGH beispielsweise bei überwiegenden entgegenstehenden anderweitigen Rechten (etwa Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens oder Persönlichkeitsrechte anderer Mitarbeiter) verweigert werden. Des Weiteren kann eine Verweigerung des Kopieanspruchs nach dem EuGH in Betracht kommen, wenn die Herausgabe der Unterlagen für die Wahrnehmung der Rechte aus der DSGVO nicht erforderlich ist. Dies könnte relevant werden, wenn es der betroffenen Person offenkundig nicht um ihre datenschutzrechtlichen Belange geht, sondern sie beispielsweise mit den geforderten Unterlagen ein gerichtliches Verfahren gegen das Unternehmen vorbereiten will.

Es muss jedoch abgewartet werden, wie die nationalen Gerichte und Datenschutzaufsichtsbehörden in der Praxis auf dieses Urteil des EuGH reagieren werden. Die Entscheidung des EuGH zeigt jedenfalls erneut, dass Unternehmen den Auskunftsanspruch nach Art. 15 DSGVO ernst nehmen, sich hierauf vorbereiten und jeden Einzelfall kritisch prüfen sollten. ■■■



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



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

Mit einem Aufhebungsvertrag können Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin vereinbaren, dass das Arbeitsverhältnis einvernehmlich beendet wird. Welche Aspekte darin geregelt werden sollten, um Anreize zur Beendigung zu schaffen und Streitigkeiten im Nachhinein zu vermeiden.

Getrennte Wege gehen

Von Claudia Knuth und Madeleine Lenz

● Aus Arbeitgebersicht bietet der Aufhebungsvertrag den signifikanten Vorteil gegenüber einer arbeitgeberseitigen Kündigung, dass kein Beteiligungsrecht des Betriebsrats besteht und kein Kündigungsgrund im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes vorliegen und gegebenenfalls dargelegt und bewiesen werden muss. Auch aus der Perspektive eines Arbeitnehmers kann ein Aufhebungs-

vertrag von Interesse sein, wenn zum Beispiel der neue Job schon in Aussicht ist, aber ihn die Kündigungsfrist noch lang an den „alten“ Arbeitgeber binden würde. Außerdem kann eventuell eine Abfindung vereinbart werden, auch wenn darauf kein Anspruch besteht.

Ein Aufhebungsvertrag sollte zwingend klar regeln, welches Arbeitsverhältnis bzw. welche Arbeitsverhältnisse





beendet wird bzw. werden. Dies kann insbesondere wichtig werden, wenn es Konzerngesellschaften gibt. Das Beendigungsdatum muss eindeutig vereinbart werden.

Der Aufhebungsvertrag unterliegt wegen seiner Beendigungswirkung hinsichtlich des Arbeitsverhältnisses der strengen Schriftform nach § 623 i. V. m. § 126 Abs. 1 BGB. Er sollte demnach sowohl vom

Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer handschriftlich im Original unterschrieben werden.

Regelungen zur Vergütung, Urlaubsansprüchen, Abfindung

Insbesondere sollte der Aufhebungsvertrag Vereinbarungen zur geschuldeten (variablen) Vergütung, Urlaubsansprü-

chen und gegebenenfalls einer zu zahlenden Abfindung enthalten. Die ordnungsgemäße Abrechnung und Auszahlung der monatlichen Grundvergütung bis zur Beendigung ist meistens ein unstrittiges Thema. Nicht selten entstehen bei Beendigung aber Unstimmigkeiten über etwaige (anteilige) Bonus-/Provisionsansprüche. Dies kann mit einer eindeutigen Vereinbarung leicht vermieden werden.

- **Beispiel 1:** „Sonstige Vergütung (Boni, Zulagen, Prämien, Provisionen, Gratifikationen oder Ähnliches) ist nicht geschuldet.“
- **Beispiel 2:** „Der Arbeitgeber wird die anteilige Provision/den anteiligen Bonus des Arbeitnehmers in Höhe von X auszahlen. Die Provision/Der Bonus wird zum Beendigungstermin fällig.“

Auch sollte vor Abschluss des Aufhebungsvertrages geprüft werden, ob und in welcher Höhe noch Urlaubsansprüche bestehen. Zu beachten ist dabei, dass in Arbeitsverträgen häufig geregelt ist, dass vertraglicher Zusatzurlaub im Gegensatz zu gesetzlichem Mindesturlaub bei Beendigung nicht abzugelten ist. Auf gesetzlichen Mindesturlaub kann der Arbeitnehmer jedoch nicht wirksam verzichten.

Falls in Anlehnung an §§ 9, 10 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) eine Abfindung an den Arbeitnehmer gezahlt werden soll, sollte dies auch bereits im Aufhebungsvertrag vereinbart werden. Es gibt grundsätzlich keinen Anspruch auf eine Abfindung und auch keine vorgeschriebene Höhe dafür. Als üblich kann mittlerweile ein Betrag von 0,7 bis 0,8 Bruttomonatsgehältern pro Beschäftigungsjahr angesehen werden. Die Auszahlung der Abfindung kann unter die

Bedingung der vollständigen Rückgabe von Arbeitsmitteln, Unterlagen etc. gestellt werden. Eine Abfindungszahlung ist steuerpflichtig, unterliegt aber nicht der Sozialversicherungspflicht.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot und Abgeltungsklausel

Besteht laut Arbeitsvertrag ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot, kann dieses bei Bedarf einvernehmlich aufgehoben werden. Der Arbeitnehmer wird dadurch mit sofortiger Wirkung frei vom Wettbewerbsverbot und der Arbeitgeber wird ebenfalls sofort frei von der Pflicht zur Zahlung einer Karenzentschädigung.

Beispiel: „Die Parteien sind sich einig, dass das in Ziffer X des Arbeitsvertrages vereinbarte nachvertragliche Wettbewerbsverbot zum Beendigungstermin aufgehoben wird. Der Arbeitnehmer unterliegt keiner nachvertraglichen Einschränkung im Betreiben von Wettbewerb. Der Arbeitgeber ist nicht zur Zahlung einer Karenzentschädigung verpflichtet.“

Beim einseitigen Verzicht auf das nachvertragliche Wettbewerbsverbot durch den Arbeitgeber hingegen, bleibt die Pflicht zur Zahlung einer Karenzentschä-

digung für die Dauer von zwölf Monaten ab Verzichtserklärung bestehen.

Für die Schaffung von Rechtsfrieden, sind Abgeltungsklauseln üblich und empfehlenswert. Die Abgeltungsklausel sollte gesetzlich unverzichtbare Ansprüche (wie Mindestlohn) ausdrücklich von der Abgeltung ausnehmen.

Beispiel: „Mit Unterzeichnung dieses Aufhebungsvertrages sind mit Ausnahme der sich aus diesem Aufhebungsvertrag ergebenden Ansprüche der Parteien aus dem Arbeitsverhältnis oder im Zusammenhang mit dessen Beendigung sowie aus sonstigem Rechtsgrund, gleich welcher Art, abgegolten und erledigt. Dies gilt nicht für gesetzlich unverzichtbare Ansprüche wie Ansprüche auf gesetzliches Mindestentgelt.“

Sprinterklausel, Freistellung, Geheimhaltungspflicht

Beliebt ist die Vereinbarung einer sogenannten „Sprinterklausel“. Eine solche beinhaltet, dass der Arbeitnehmer sich (mit einer gewissen Ankündigungsfrist) bereits vor dem vereinbarten Beendigungstermin vom Arbeitsverhältnis lösen kann und die bis zum geplanten Beendigungstermin ersparte monatliche Vergütung (zum Beispiel hälftig) als (zusätzliche) Abfindung erhält. Diese Klausel kann insbesondere, wenn der Aufhebungsvertrag eher auf Initiative des Arbeitgebers geschlossen werden soll, für den Arbeitnehmer ein interessantes Entscheidungskriterium für die Zustimmung zum Aufhebungsvertrag sein.

Häufig ist es für beide Parteien sinnvoll, eine Freistellung zu vereinbaren. Der Arbeitnehmer kann sich in Ruhe um eine neue Stelle bemühen oder sich zwischen den zwei Arbeitsverhältnissen noch mal anderen Dingen wie Reisen oder der Familie widmen. Für Arbeitgeber kann die Freistellung Verhandlungsmasse sein, wenn die Initiative für die Beendigung eher vom Arbeitgeber ausgeht. Zu beachten ist, dass ein Arbeitnehmer, der absehbar bald den Arbeitgeber verlässt, oft schon aus vielen laufenden Prozessen herausgenommen wird und logischerweise keine neuen Projekte mehr anfängt. Außerdem kann es sinnvoll sein, den ausscheidenden Arbeitnehmer schon aus vertraulichen Angelegenheiten herauszuhalten. Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer unter Fortzahlung der Vergütung



von der Arbeitspflicht befreit ist. Nur bei einer unwiderruflichen Freistellung können Urlaubs- und Freizeitausgleichsansprüche des Arbeitnehmers auf die Freistellungszeit angerechnet werden. Diese Anrechnung muss klar und ausdrücklich vereinbart sein (BAG v. 20.11.2019, 5 AZR 578/18).

Grundsätzlich ist der Arbeitnehmer verpflichtet, den Urlaub bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu nehmen. Es kann sich empfehlen, die Lage des Urlaubs bereits festzuhalten, um beispielsweise Streitigkeiten über etwaige Arbeitsunfähigkeitszeiten oder dem Erholungszweck widersprechende Erwerbstätigkeiten zu vermeiden.

Während der Freistellung erzielter anderweitiger Verdienst wird in der Regel nach § 615 S. 2 BGB angerechnet.

Klarstellend wird oft vereinbart, dass die Geheimhaltungsverpflichtung des Arbeitnehmers fort gilt. Gab es noch keine (wirksame) Geheimhaltungsvereinbarung im Arbeitsvertrag kann nun der Zeitpunkt genutzt werden, dahingehend für die nachvertragliche Geheimhaltungspflicht noch etwas „glatt zu ziehen“.

Außerdem kann eine Vereinbarung zum Schweigen über den Inhalt des Aufhebungsvertrages und zum gegenseitigen Wohlverhalten getroffen werden. Die Parteien verpflichten sich damit gegenseitig, keine unfreundlichen/schädlichen Äußerungen über die jeweils andere Partei zu tätigen. Vom Schweigen über den Vertrag ausgenommen sind gesetzliche Auskunftspflichten.

Arbeitszeugnis und Sperrzeitvereinbarung

Die Parteien können schon im Aufhebungsvertrag vereinbaren, welche Note das Arbeitszeugnis haben wird.

Beispiel: „Der Arbeitgeber verpflichtet sich, dem Arbeitnehmer ein wohlwollendes qualifiziertes Arbeitszeugnis zu erteilen, das der Note X entspricht und sich auf die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie auf das Verhalten und die Leistungen des Arbeitnehmers bezieht.“

Auch kann geregelt werden, ob eine Schlussformel (Danke, Bedauern, gute Wünsche) enthalten sein muss. Ohne Vereinbarung gibt es darauf keinen Anspruch (BAG v. 25.01.2022, 9 AZR 146/21). Gern wird vereinbart, welche der beiden



CLAUDIA KNUTH, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Partnerin, Lutz Abel Hamburg/Berlin, und Dozentin im Bereich Human Resources Management (M.A.) an der Hochschule Fresenius



MADELEINE LENZ, Rechtsanwältin, Lutz Abel Berlin, berät mittelständische Unternehmen und größere Startups umfassend in allen arbeitsrechtlichen Fragestellungen.

Parteien den ersten Entwurf für das Zeugnis erstellen wird.

Viele Arbeitnehmer schrecken vor dem Abschluss eines Aufhebungsvertrages wegen der Angst vor einer zwölfwöchigen Sperrzeit der Agentur für Arbeit zurück. Kann man eine Sperrzeit vermeiden?

Dem Arbeitnehmer droht nach § 159 SGB III eine Sperrzeit bei der Agentur für Arbeit, wenn er selbst das Arbeitsverhältnis löst. Der Abschluss eines Aufhebungsvertrages fällt darunter, da kein Arbeitnehmer einen solchen unterschreiben muss. Das hat die Konsequenz, dass er dann für zwölf Wochen kein Arbeitslosengeld erhält. Eine Sperrzeit wird aber nur verhängen, wenn der Arbeitnehmer keinen „wichtigen Grund“ für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses hatte. Doch was ist ein wichtiger Grund? Das Gesetz sieht dafür keine Definition vor. Für eine einheitliche Handhabung innerhalb der Bundesrepublik müssen sich die Sachbearbeiter der Agenturen für Arbeit an die auf Grundlage der Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (BSG) erstellte Geschäftsanweisung halten.

Keine Sperrzeit soll verhängt werden, wenn

- dem Arbeitnehmer eine arbeitgeberseitige Kündigung mit Bestimmtheit drohte,
- diese Kündigung auf betriebsbedingte oder personenbedingte Gründe gestützt würde,
- die Kündigungsfrist eingehalten wurde,
- der Arbeitnehmer nicht unkündbar war und
- der Arbeitnehmer eine Abfindung von maximal 0,5 Bruttomonatsgehältern pro Beschäftigungsjahr erhält.

Daher kann es sich zur Vermeidung dieser Sperrzeit empfehlen, in den Aufhebungsvertrag aufzunehmen, dass dieser zur Vermeidung einer betriebsbedingten oder personenbedingten Kündigung geschlossen wird (SG Darmstadt v. 30.01.2023, S 8 AL 277/20). Die Vermeidung einer verhaltensbedingten Kündigung führt zu einer Sperrzeit. Außerdem sollte der Beendigungszeitpunkt nicht vor Ablauf der Kündigungsfrist sein und die Überschreitung einer Abfindung von 0,5 Bruttomonatsgehältern pro Beschäftigungsjahr vermieden werden. Um der arbeitgeberseitigen Fürsorgepflicht Genüge zu tun, empfiehlt es sich, einen Passus in den Aufhebungsvertrag aufzunehmen, wonach verbindliche Auskünfte nur durch die Bundesagentur für Arbeit erteilt werden.

Risiken von Anfechtung oder Unwirksamkeit vermeiden

Arbeitnehmer können einen unterzeichneten Aufhebungsvertrag in der Regel weder anfechten, widerrufen noch davon zurücktreten. Ein Aufhebungsvertrag kann trotz beidseitiger Unterzeichnung unwirksam sein, wenn gegen das „Gebot des fairen Verhandeln“ verstoßen wurde. Dabei sind die Gesamtumstände der Verhandlung zu berücksichtigen. Allein das Angebot des Arbeitgebers „nur zu sofortigen Annahme“ verstößt nicht gegen das Gebot des fairen Verhandeln (BAG v. 24.02.2022, 6 AZR 333/21). Wird hingegen für den Fall der Nichtannahme des Angebots zum Abschluss des Aufhebungsvertrages eine Strafanzeige oder eine außerordentliche fristlose Kündigung in Aussicht gestellt, kann ein Verstoß vorliegen. Wird beim Arbeitnehmer eine psychische Drucksituation geschaffen oder ausgenutzt, die eine freie und über-

legte Entscheidung erheblich erschwert oder unmöglich macht, wird ein Verstoß vorliegen und der Aufhebungsvertrag nicht wirksam zustande kommen (BAG v. 07.02.2019, 6 AZR 75/18).

Zu beachten ist, dass auch mit einem erfolgreich verhandelten Aufhebungsvertrag nicht sämtliche gesetzlichen Regelungen und/oder Arbeitnehmerschutzvorschriften außer Acht gelassen werden können. Folgende Konstellationen sind beispielsweise unzulässig:

1. Umgehung von Betriebsübergang

Es ist zulässig im Zusammenhang mit einem Betriebsübergang als alter oder neuer Betriebsinhaber einen Aufhebungsvertrag mit einem Arbeitnehmer zu schließen, der wirklich endgültig aus dem Betrieb ausscheiden möchte. Dies entspricht dem Widerspruchsrecht des Arbeitnehmers gegen einen geplanten Übergang. Durch den Widerspruch will der Arbeitnehmer auch verhindern, dass die Rechtsfolgen des § 613a BGB (Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Betriebserwerber) eintreten.

Unwirksam wäre ein Aufhebungsvertrag, der die Vorgaben des § 613a BGB umgehen will. Das ist der Fall, wenn ein Aufhebungsvertrag zwischen dem Arbeitnehmer und dem Betriebsveräußerer geschlossen wird, um dann einen Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Betriebserwerber zu schlechteren Bedingungen zu schließen. Dreiseitige Verträge sind bei gleichbleibenden Bedingungen weiterhin möglich.

2. Fehlende Massenentlassungsanzeige

§ 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) verpflichtet den Arbeitgeber gegebenenfalls bei der Agentur für Arbeit eine Anzeige für eine Massenentlassung zu erstatten. § 17 KSchG erfasst nicht nur Kündigungen, sondern auch andere Beendigungstatbestände. Ein Aufhebungsvertrag dem pflichtwidrig keine Massenentlassung vorausging, ist unwirksam.

Weitere Besonderheiten beachten

Der Arbeitgeber muss – wie bei einer Kündigung – mit dem sozialversicherungsrechtlichen Hinweis auf die Pflichten nach § 38 Abs. 1 SGB III (sich rechtzeitig arbeitsuchend melden) hinweisen. Dieser sollte nicht fehlen, um einen Scha-

Ein Aufhebungsvertrag kann für beide Seiten eine gute Sache sein. Wichtig sind klare Regelungen, um Streitigkeiten im Nachgang zu vermeiden.

denersatzanspruch des Arbeitnehmers zu vermeiden.

Besonderheiten gibt es bei Geschäftsführern zu beachten. Als Gegenstück zum dienstrechtlichen Geschäftsführer-anstellungsvertrag beendet der Aufhebungsvertrag diesen. Unberührt bleibt die gesellschaftsrechtliche Organstellung des Geschäftsführers. Daher empfiehlt es sich, zumindest klarstellend Vereinbarungen darüber aufzunehmen, wie und wann auch die organschaftliche Stellung enden wird. Entweder der Geschäftsführer wird von der Gesellschafterversammlung abberufen oder er legt selbst sein Amt gegenüber der Gesellschafterversammlung nieder, welche wiederum die Niederlegung annimmt.

Klarstellend wird oftmals aufgenommen, dass dem Geschäftsführer die Entlastung nach GmbHG erteilt werden wird. Für Geschäftsführer wird anders als für Arbeitnehmer in der Regel vereinbart, dass dieser weiß, dass das Finanzamt und die Sozialversicherungsträger Auskunft über etwaige Folgen dieses Aufhebungsvertrages erteilen und er auf weitere Hinweise der Gesellschaft („des Arbeitgebers“) verzichtet.

Auch auf die Abgrenzung zum Abwicklungsvertrag ist zu achten. Ein solcher wird neben oder nach dem Ausspruch ei-

ner Kündigung geschlossen. Er regelt die Beendigungsbedingungen einvernehmlich, aber ohne Beendigungswirkung. Das Arbeitsverhältnis wird durch die Kündigung beendet. Daher unterliegt der Abwicklungsvertrag grundsätzlich nicht dem strengen Schriftformerfordernis. Inhaltlich unterscheiden sich die Vereinbarungen meist kaum von denen im Aufhebungsvertrag. Im Abwicklungsvertrag kann zum Beispiel noch der arbeitnehmerseitige Verzicht auf eine Kündigungsschutzklage vereinbart werden, wenn dies nicht zu einer unangemessenen Benachteiligung des Arbeitnehmers führen würde. Wirksam kann so ein Verzicht nicht ohne ausreichende arbeitgeberseitige Kompensation vereinbart werden (BAG v. 25.09.2014, 2 AZR 788/13). Die Zusage eines überdurchschnittlichen Zeugnisses reicht dafür nicht (BAG v. 24.09.2015, 2 AZR 347/14). Eine Abfindung oder auch die bezahlte Freistellung können einen wirksamen Klageverzicht ermöglichen. Für diesen Fall sollte der Abwicklungsvertrag in Schriftform erfolgen.

Üblicherweise finden sich in Aufhebungsverträgen typische Schlussbestimmungen zu nicht getroffenen Nebenabreden, eine salvatorische Klausel und beispielsweise die Vereinbarung des Gerichtsstands. Diese sind eher überflüssig und oft sogar unwirksam, schaden aber zunächst in ihrer Anwendung nicht.

Fazit: Klare Regelungen vermeiden Streitigkeiten

Ein Aufhebungsvertrag kann für beide Parteien eine gute Sache sein. Für einen Arbeitnehmer, der sich nicht wohlfühlt oder sich neu orientieren will, kann er eine Erleichterung sein. Wird der Aufhebungsvertrag eher auf Initiative des Arbeitgebers geschlossen, kann das Risiko eines anstrengenden Kündigungsschutzprozesses vermieden werden. Beide Vertragspartner können mit Blick auf Vergütung, Urlaub, Arbeitspflicht, verschiedene Nebenpflichten interessante Lösungen für sich finden. Zu beachten ist neben der Schriftform, dass - wie bei fast allen rechtsgeschäftlichen Vereinbarungen - das Gewollte klar und deutlich geregelt wird, so dass nachträgliche Streitigkeiten vermieden werden können. Beachtet man die oben genannten Punkte kann auch das Risiko einer Sperrzeit minimiert werden. ■

Die Zukunft Personal Europe wird vom 12.-14. September in Köln als wichtigste Plattform der HR-Szene neue Maßstäbe setzen. Unter dem Motto „The Big New“ bietet sie wegweisende Erlebnisräume der Arbeitswelt von morgen.

HR-Transformation im Fokus – ZP Europe 2023

The Big New der Themen

Zweimal bereits lud Zukunft Personal in diesem Jahr ihre große HR-Community dazu ein, sich live für Inspiration, Impuls, Austausch und konkrete Lösungen zu treffen. In Hamburg und Stuttgart zeugten die durchweg positiven Reaktionen sowohl von Qualität vor Ort als auch enormer Relevanz des Themas. Zum HR-Happening in Köln führt Zukunft Personal nun die spannende Reise der Transformation von HR konsequent fort.

„Es lebe der Mensch! People Centric Companies – Konzepte, Praxistipps und Nutzen“: Das Eröffnungspanel lenkt den Blick auf die neue Ganzheitlichkeit von HR-Arbeit. Keine isolierten Disziplinen mehr, sondern eine das ganze Unternehmen durchdringende Haltung soll sowohl den Menschen in der Organisation als auch dem ökonomischen Erfolg guttun. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen als Treiber von Big New – Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow talkt mit Lucas Kohlmann (Global Head of HR-Strategy, Talent Management & Diversity, Henkel AG & Co. KGaA) und Kerstin Rücker (Director Human Resources & Organization

Development, Eckes-Granini Group GmbH) über Demografie, Digitalisierung und Diversität als die neuen Herausforderungen von HR. Um die großen Challenges geht es auch in der Keynote „Mastering the Revolution: In fünf Schritten zum Vorreiter im Zeitalter künstlicher Intelligenz“ von Dr. Tobias Zimmermann (Head of Insights & Creation, StepStone Group Evangelist).

Fränzi Kühne, Chief Digital Officer bei der edding AG, Aufsichtsrätin und Autorin, teilt ihre Erfahrungen, wie Jobsharing auf C-Level-Ebene im Alltag aussieht, was innovative Unternehmensstrukturen ausmacht und wo die Unterschiede bei der Akzeptanz von digitalem Wandel bei Blue- und White-Collar Workern liegen. Über kreatives Recruiting mit Social Media spricht LinkedIn-Top-Voice Ivana Tadić. Sie gibt Tipps, wie Arbeitgeber via TikTok die Zielgruppe von 16-24 erreichen. Für den Impuls out of the box sorgt Highlight Speaker Veit Lindau mit seiner Keynote über Peace and Peak Performance durch angewandte Flowprinzipien.

The Big New der Formate

Erstmals in Köln dabei ist der Corporate Influencer Club, initiiert und kuratiert von Klaus Eck. Der Autor und Keynote Speaker beleuchtet das Phänomen Corporate Influencing im Rahmen von Vorträgen, Podiumsdiskussionen und neuen Formaten. Best Practices für Corporate Influencer aus unterschiedlichen Branchen präsentieren der ZP-Community effektive Strategien für maximale Wertschöpfung bei gleichzeitiger Risikominimierung – der Grat zwischen nutzenstiftendem Personal Brand und kontraproduktiver Selbstdarstellung ist bekanntlich schmal.

Die ZP Europe findet vom 12. -14. September 2023 in der Koelmesse statt.

Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein kostenloses Mehrtagesticket für ihren Besuch in Köln. QR-Code scannen und Ticket für die ZPE 2023 lösen.



Zukunft Personal Europe: The Big New in HR hautnah in Köln



FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreez/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

**Personalsachbearbeitung (m/w/d)
im Bereich Human Resources**
Kromberg & Schubert Automotive
GmbH & Co. KG
Renningen
[Job-ID 040208865](#)

**Personalentwicklerin /
Personalentwickler (m/w/d)**
Wirtschaftsbetriebe Duisburg - AÖR
Duisburg
[Job-ID 040052558](#)

**Mitarbeiter im Social Media-
und Personalmarketing (m/w/d)**
GKD - Gesellschaft für klinische
Dienstleistungen Düsseldorf mbH
Düsseldorf
[Job-ID 040144525](#)

Personalentwickler (m/w/d)
Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG
Lemgo
[Job-ID 039992578](#)

(Junior) C&B Specialist (m/w/d)
Red Bull Deutschland GmbH
München
[Job-ID 040139758](#)

Leiter Personal (m/w/d)
über InCharge-Management GmbH
Münster, Osnabrück
[Job-ID 040092619](#)

HR Business-Partner:in (m/w/d)
NEW AG
Mönchengladbach-Rheydt
[Job-ID 039493601](#)

**Personalreferent -
HR Generalist (m/w/d)**
IVA Schmetz GmbH
Menden
[Job-ID 040345460](#)

**Referent Personalcontrolling
(w/m/d)**
Berentzen-Gruppe AG
Haselünne
[Job-ID 039497442](#)

**HR Experte Grundsatzthemen
(m/w/d)**
Leopold Kostal GmbH & Co. KG
Lüdenscheid
[Job-ID 039557325](#)

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

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe
ist am 17. August 2023

Online-Buchung

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihr Ansprechpartner:

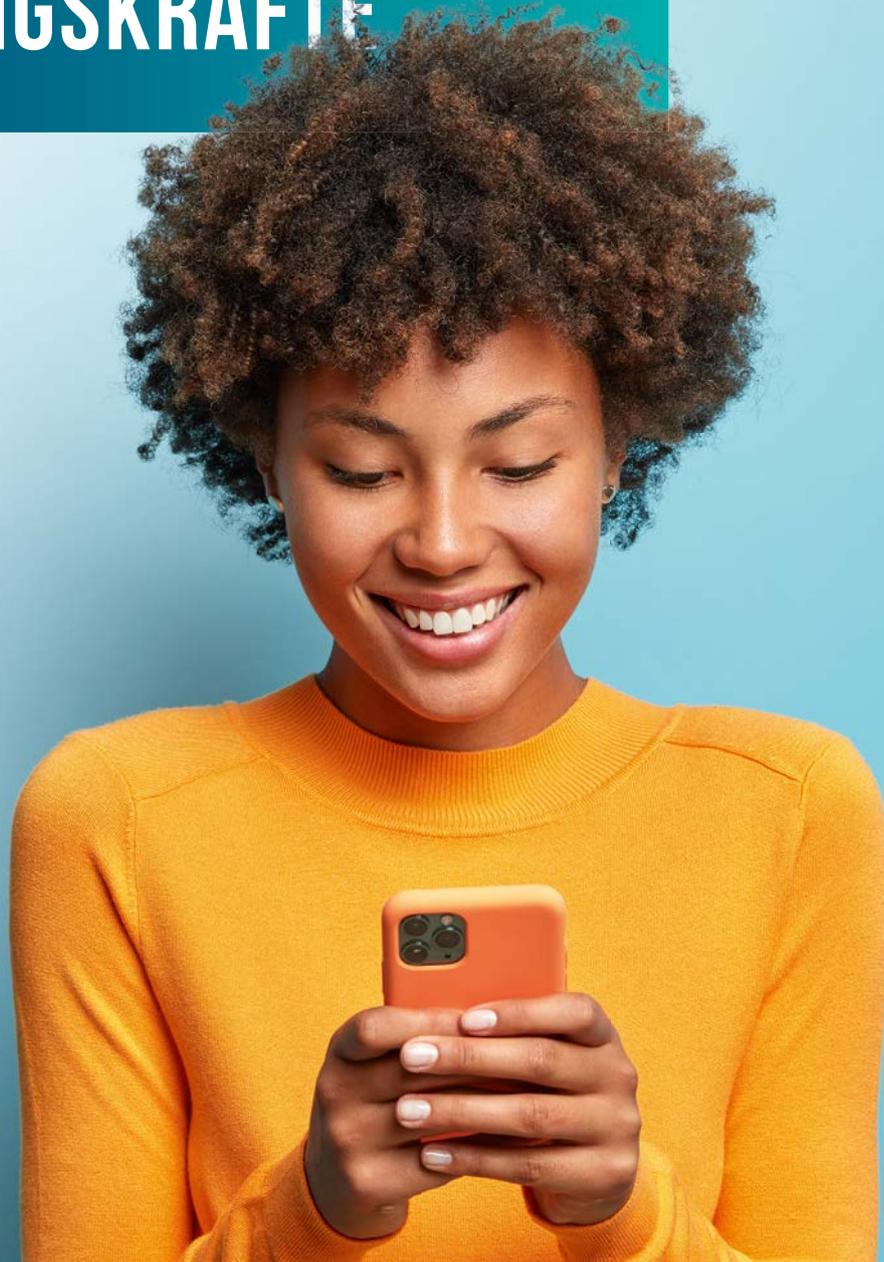
Jonas Cordruwisch

Tel. 0931 2791-557

stellenmarkt@haufe.de

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



IM HAUFE STELLENMARKT

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



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

Arbeitgeber dürfen Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern tariflich geregelt einen niedrigeren Lohn zahlen. Die Ungleichbehandlung gegenüber den Stammarbeitnehmern durch die schlechtere Bezahlung für die gleiche Arbeit werde durch angemessene Vorteile kompensiert. Das entschied das BAG nach einem Umweg über den EuGH.



Kein Equal Pay in der Zeitarbeit

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 31.5.2023, Az. 5 AZR 143/19

● Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter, die in einem Unternehmen eingesetzt werden, haben bei gleicher Arbeit grundsätzlich Anspruch auf das gleiche Entgelt wie die Stammarbeitnehmer dort. Von diesem Equal-Pay-Grundsatz darf aber nach dem deutschen Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) durch Tarifvertrag nach unten abgewichen werden. Viele Tarifverträge für Leiharbeit sehen daher eine schlechtere Entlohnung von Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeitern vor. Ob die deutsche Regelung europarechtskonform ist, war umstritten. Der Europäische Gerichtshof hat nunmehr klargestellt, dass prinzipiell nach Unionsrecht in Tarifverträgen vom Gleichstellungsgrundsatz abgewichen werden darf (EuGH, Urteil vom 15.12.2022, Rechtsache C-311/21). Eine schlechtere Bezahlung von Leihararbeitnehmenden sei jedoch nur zulässig, wenn der Tarifvertrag dafür angemessene Vorteile in Bezug auf die wesentlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen vorsehe.

Der Fall: Leiharbeiterin fordert Equal Pay

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte den vorliegenden Fall zunächst ausgesetzt und dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) vorgelegt. Jetzt musste es aufgrund dieser Vorgaben entscheiden, ob die tariflich geregelte schlechtere Bezahlung einer

Leiharbeiterin im Einzelhandel zu beanstanden war. Die Arbeitnehmerin war im konkreten Fall als Leiharbeiterin bei einer gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung beschäftigt. Im Zeitraum von Januar bis April 2017 war sie einem Einzelhandelsunternehmen als Kommissioniererin überlassen. Sie erhielt in der Zeit, in der sie in einem Auslieferungslager tätig war, zuletzt einen Stundenlohn von 9,23 Euro brutto. Die Stammarbeitnehmer erhielten dagegen nach dem Lohntarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer im Einzelhandel in Bayern einen Stundenlohn von 13,64 Euro brutto. Die Leiharbeiterin forderte vor Gericht unter dem Gesichtspunkt des Equal Pay, genauso bezahlt zu werden wie die Stammarbeitnehmer.

Achtung des Gesamtschutzes gewahrt?

Kraft beiderseitiger Tarifgebundenheit findet das Tarifwerk des Interessenverbands Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) und der Gewerkschaft Verdi Anwendung auf das Leiharbeitsverhältnis. Die darin vorgesehene schlechtere Vergütung der Leiharbeiter sei nicht mit Art. 5 Abs. 3 der EU-Leiharbeitsrichtlinie und der dort verlangten Achtung des Gesamtschutzes der Leiharbeiter vereinbar, machte die Leiharbeiterin geltend.

Vor dem obersten Arbeitsgericht scheiterte sie jetzt mit ihrer Klage. Das BAG urteilte, dass sie keinen Anspruch auf das gleiche Arbeitsentgelt wie die vergleichbaren Stammarbeitnehmer hat. Der Arbeitgeber müsse nur die tariflich vorgesehene – geringere – Vergütung zahlen.

Tarifverträge bieten ausreichend Schutz von Leiharbeitnehmern

Das BAG kam zu dem Ergebnis, dass die in Frage stehenden Zeitarbeitstarifverträge, „jedenfalls im Zusammenspiel mit den gesetzlichen Schutzvorschriften für Leiharbeitnehmer“, den Anforderungen des Art. 5 Abs. 3 der EU-Leiharbeitsrichtlinie genügen. Danach dürften Leiharbeitnehmer ausdrücklich eine geringere Vergütung erhalten als vergleichbare Stammarbeitnehmer, sofern dies unter „Achtung des Gesamtschutzes der Leiharbeitnehmer“ erfolgt. Laut EuGH-Vorgaben sei dies gewährleistet, wenn gewisse Ausgleichsvorteile eine Neutralisierung der Ungleichbehandlung ermöglichen.

Das hielt das BAG im Zusammenhang mit den gesetzlichen Schutzvorschriften in der Leiharbeit für gegeben. Insbesondere stelle die tariflich gewährleistete Fortzahlung des Entgelts auch in verleihfreien Zeiten einen solchen Vorteil dar, der die Schlechterbehandlung der Leiharbeitnehmerin bei der Bezahlung ausgleiche. Anders als in anderen europäischen Ländern seien nach deutschem Recht auch bei befristeten

Leiharbeitsverhältnissen verleihfreie Zeiten stets möglich, betonte das Gericht. Für den Bereich der Leiharbeit sei außerdem zwingend sichergestellt, dass Verleiher das Wirtschafts- und Betriebsrisiko für verleihfreie Zeiten uneingeschränkt tragen, da der Anspruch auf Annahmeverzugsvergütung im Leiharbeitsverhältnis nicht abbedungen werden kann.

Zudem sei gesichert, dass die tarifliche Vergütung von Leiharbeitnehmern staatlich festgesetzte Lohnuntergrenzen und den gesetzlichen Mindestlohn nicht unterschreiten darf. Darüber hinaus sei die Abweichung vom Grundsatz des gleichen Arbeitsentgelts grundsätzlich auf die ersten neun Monate des Leiharbeitsverhältnisses begrenzt.

Mehr Rechtssicherheit für Arbeitgeber

Mit diesem Urteil haben Arbeitgeber nun Rechtssicherheit, dass die einschlägigen Zeitarbeitstarifverträge zusammen mit den gesetzlichen Schutzvorschriften den europarechtlichen Vorgaben eines „Gesamtschutzes der Leiharbeitnehmer“ genügen. Leiharbeitnehmer dürfen auf dieser Grundlage zulässig geringer entlohnt werden als vergleichbare Stammarbeitnehmer. ■■■

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

Reiner Straub (str) (v. i. S. d. P.)
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)

frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

kristina.enderle@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)

matthias.haller@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)

meike.jenrich@personalmagazin.de

Gregory Rech (gre)

gregory.rech@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

melanie.roessler@personalmagazin.de

Bianca Schillinger (bs)

bianca.schillinger@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)

andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)

julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)

stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921

redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großber

BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg

John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556

bernd.junker@haufe.de

MEDIA SALES

Jonas Cordruwisch (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-557, Fax -477

stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477

annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi

Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477

thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo

Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477

dominik.castillo@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel

Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477

yvonne.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 Verwal-

tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht

Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,

Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr.

Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/1008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND

VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 216 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-

blattwerks „Das Personalbüro in Recht

und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe

Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im

Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind

urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch

für Entscheidungen und deren Leitsätze,

wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet

oder redigiert worden sind. Soweit die

Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist

dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die

Nutzungsrechte beim Verlag.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser

Zeitschrift darf ohne schriftliche Ge-

nehmigung des Verlags vervielfältigt oder

verbreitet werden. Unter dieses Verbot

fällt insbesondere die gedruckte Vervielfäl-

tigung per Kopie und die Aufnahme in

elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte

und Bildmaterialien übernimmt der Verlag

keine Haftung.



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



Auf einen Kaffee mit ...



Daniela Cocirta

arbeitet als Human Resources Lead DACH bei Kellogg, Hersteller für Frühstückscerealien und Snacks, in Hamburg. Sie leitet das lokale Team in Hamburg, welches für 200 Mitarbeitende der DACH-Region zuständig ist.

Sie leiten seit einem Jahr bei Kellogg die Personal- und Unternehmenskultur-Agenda. Was ist Ihr Aufgabenbereich?

Zusammen mit meinem kleinen HR-Team kümmere ich mich vorwiegend um die Mitarbeiterentwicklung, den Support und auch um Betriebsrats-themen. Zudem bin ich Hauptansprechpartner und Businesspartner für das lokale DACH-Leadershipteam und zuständig für Coaching und Ent-wicklung von Führungskräften.

Ein kleines Team, sagen Sie. Wie viele Mitarbeitende sind es denn?

Wir sind hier in Hamburg zu dritt und haben noch eine Praktikantin. Aber für die day-to-day HR-Aktivitäten arbeiten wir mit unserem Shared Service Center in Bukarest zusammen, das uns mit allen operativen Tätig-keiten hilft.

Auf welchen Themen liegt Ihr Fokus?

Vor allem ist es das Talent Management! Und unsere Equity, Diversity & Inclusion Strategie. Jeder soll bei der Arbeit so sein können, wie er möchte - unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter oder der sexuellen Orientie-rung. In unseren Business Employee Resources Groups (BERGs) arbeiten Mitarbeitende an Projekten zu Culture, LGBTQ+ oder Gender 50:50. Daraus entstand auch unsere Policy für schwierige Lebensphasen.

Worum geht es dabei?

Bei Schwangerschaftsverlust, Geschlechtsumwandlung, Menopause oder unerfülltem Kinderwunsch sollen Mitarbeitende so unbürokratisch wie möglich eine Freistellung bekommen. Uns geht es vor allem um die Ent-tabuisierung dieser sensiblen Themen und einen offenen Austausch!

Merken Sie den Fachkräftemangel und was tun Sie dagegen?

Ja, dass der „war for talents“ kein Buzzword ist, merken wir auch bei Kellogg. Ich glaube, dass wir uns ständig anpassen und immer kreativer werden müssen. Wir haben jetzt ein „Sales Rotation Program“ eingeführt, eine Art Traineeprogramm, um attraktiv für jüngere Talente zu sein. Und wir starten erstmals mit Jobsharing.

Wie war Ihr Weg zur HR-Führungskraft?

Ich wusste schon immer, dass ich HR machen möchte. Der Wechsel zur Führungskraft war spannend und ist es immer noch. Meine Karriere hat in Rumänien begonnen, wo ich immer in großen Konzernen gearbeitet habe. Bei Kellogg habe ich zunächst als HR-Generalist in Bukarest in unserem Shared Service Center angefangen. Vor fünf Jahren bin ich nach Hamburg gekommen, erst mal für ein Jahr, und jetzt leite ich die HR-Abteilung.

So mag ich den Kaffee:

-  Espresso
-  schwarz
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit Pflanzenmilch
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  gerne auch Tee

Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für
HR-Software – mit unserer umfassenden Anbietersuche
auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



Softwarevergleich.de

Ihr Software-Anbieter-Anbieter

GESUNDHEIT ALS ERFOLGSGEHEIMNIS?

Fühlt sich einfach gut an.

Wir feiern
Doppeljubiläum!

So einfach kann eine betriebliche Krankenversicherung sein: mit den BudgetTarifen der SDK GESUNDWERKER. Ihre Mitarbeitenden erhalten ein fixes jährliches Gesundheitsbudget für privatärztliche Leistungen und können dieses ganz nach Bedarf „aufbrauchen“.



ServicePLUS – immer inklusive Gesundheitsberatung, Facharztterminservice und digitalem Arztbesuch

Fehlzeiten reduzieren. Die Gesundheitspakete:

Mit diesen Vorsorge- und Assistance-Leistungen runden Sie das Angebot für Ihre Mitarbeitenden wirkungsvoll ab. Ein echtes Plus für ein starkes betriebliches Gesundheitsmanagement.

Unser Doppeljubiläum:

25 Jahre betriebliche Krankenversicherung und
10 Jahre gesundwerker eG!
Profitieren Sie von exklusiven Sonderkonditionen
im Rahmen unseres Doppeljubiläums.

Mehr erfahren? Einfach QR-Code scannen oder unter:

► www.gesundwerker.sdk.de/25-Jahre

