

Transformation
Wie sich der Pharmakonzern
Bayer neu aufstellt

Gesundheitsmanagement
Leitfaden für ein nachhaltiges
und zukunftssicheres BGM

Scheinstelbstständigkeit
Worauf Sie bei der Beschäftigung
von Freelancern achten sollten

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



10/2025

20.00 €

Eine Marke von **HAUFE**

Benefits
Zu viel des Guten

Der CoPilot HR: So vielseitig wie Ihr HR-Alltag

Ihr persönlicher **KI-Assistent** im Haufe Personal Office findet zu jeder Frage eine individuelle Antwort. Genau dann, wenn Sie diese brauchen.

CoPilot HR, wie läuft ein BEM ab und ist es verpflichtend? MM

 **Ablauf eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und Verpflichtung**
Verpflichtung zum BEM
Arbeitgeber sind gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, ein BEM anzubieten, wenn ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.
...

Quellen aus Ihrem Haufe Personal Office:

[Beitrag - BEM: Ziele und Verfahren / Zusammenfassung](#)
[Beitrag - BEM: Pflichten der Beteiligten](#)
[Beitrag - Warum ein BEM?](#)
[Beitrag - Warum ein BEM? / Zusammenfassung](#)
...



Jetzt kostenlos testen unter:
haufe.de/copilot-hr

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

der Boom der Benefits hat seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht. Rund zehn betriebliche Zusatzleistungen versprach eine Stellenanzeige im Jahr 2024. So viele waren es noch nie. Das entspricht mehr als einer Verdoppelung innerhalb von fünf Jahren. Die Leistungen reichen von der betrieblichen Altersvorsorge, über Dienstwagen und Diensträder, Gesundheits- und Sportabos, bis hin zu Fertilitätsangeboten. Dabei scheinen viele HRler der Logik zu folgen: wenn für jeden etwas dabei ist, sind alle motiviert! Ob diese Rechnung wirklich aufgeht, bleibt fraglich. Denn eine Erfolgsmessung findet nicht überall statt. Nur jedes zweite Unternehmen überprüft die Attraktivität seiner Benefits. Nur jedes siebte Unternehmen erfragt, ob die angebotenen Benefits den Wünschen der Bewerbenden entsprechen.

Ob das Prinzip Gießkanne wirklich sinnvoll ist, darf also bezweifelt werden. Denn je kleinteiliger die Benefits-Landschaft, desto höher die Kosten und desto geringer die Einzelnutzung der Angebote. Ob das Mitarbeitende motiviert und Arbeitgeber attraktiver macht? Fraglich! Vielleicht ist es also an der Zeit, eine neue Rechnung aufzumachen: Weniger ist mehr! HR-Verantwortliche sollten sich fragen, welche Zusatzleistungen tatsächlich und nachweislich einen Mehrwert für Beschäftigte und Betriebe schaffen. Dabei lohnt auch ein Blick auf spezifische betriebliche Anforderungen. Wo beispielsweise körperlich hart gearbeitet wird, sind Angebote zur Regeneration und Vorsorge möglicherweise wertvoller als bei vergleichsweise behüteten Officejobs. Nur ist es häufig so, dass gerade dort, wo die Leistungen am ehesten gebraucht würden, sie nicht verfügbar sind.

Es ist also höchste Zeit, die betrieblichen Benefits neu zu bewerten und auszumisten. Denn selbst wenn bei manchen Stellenanzeigen der Eindruck entsteht, der potenzielle Arbeitgeber würde alle privaten Wünsche, Bedürfnisse und Interessen berücksichtigen, sollten wir doch so ehrlich sein: Haben Sie schon mal wegen eines Yoga-Kurses oder einem Rabatt-Coupon den Job gewechselt? Ich nicht!

Herzlichst Ihr
Matthias Haller
Chefredakteur

„Wenn für jeden etwas dabei ist, sind alle motiviert? Diese Rechnung zu betrieblichen Zusatzleistungen geht nicht auf.“



Community

6 *Rückschau*

Deutschlands beste Jobportale

Beim Qualitätsvergleich der Online-Stellenmärkte wurden Sieger in zehn Kategorien gekürt

8 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

10 *Terminkalender*

HR-Messen und Fachkongresse

L&Dpro Expo in München, New-Work-Konferenz in Tutzing

11 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines HR Expert im Fachbereichsvergleich

12 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: Liebe am Arbeitsplatz



40

Heike Prinz, Personalvorständin bei Bayer, spricht im Interview über die Transformation des Pharmakonzerns.



14

Kleine Geschenke sollen die Freundschaft erhalten. Doch das Benefitangebot hat ein Übermaß erreicht – und verfehlt den Zweck: Trotz immer höherer Ausgaben sinken Motivation und Bindung auf Beschäftigtenseite. Unser Schwerpunkt zeigt, wie Unternehmen ihre Benefitstruktur neu ordnen können.

Schwerpunkt

16 *Studie*

Zu viel des Guten

Noch nie war das Angebot an Benefits so groß wie heute, wie exklusive Daten zeigen. Doch längst nicht alle Zusatzleistungen bringen den gewünschten Effekt

20 *Rechtliche Einordnung*

So bleibt die Freude am Extra erhalten

Was Sie beachten sollten, damit Sachbezüge steuer- und sozialabgabenfrei bleiben

24 *Strategie*

Aussortieren mit System

So stellen Sie Ihre Benefitstruktur neu auf, ohne die Motivation der Mitarbeitenden zu gefährden

28 *Marktübersicht*

Das Dienstrad bleibt beliebt

Steuerbegünstigtes Fahrradleasing hat sich zum festen Bestandteil des Benefitportfolios entwickelt. Ein Überblick über die Anbieter und ihre Konditionen

Strategie & Führung

34 *Sozialpartnerschaft*

Zusammenspiel statt Stillstand

Wie der Energiekonzern Eon gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften moderne Arbeitsmodelle und transparente Entgeltstrukturen entwickelt hat

40 *Interview*

„Sichtbare Effekte erwarten wir in drei bis fünf Jahren“

Vor zwei Jahren startete der Pharmakonzern Bayer eine ambitionierte Transformation seiner Organisationsstruktur. Im Zentrum: Der Abbau von Hierarchieebenen und die Verlagerung von Entscheidungen in die Teams. Wo das Vorhaben heute steht, erläutert Personalvorständin Heike Prinz

HR-Management

46 *Out of the box*

News, Produkte, Buchtipps

Trends und Tools für das Recruiting; neue Fachbücher; Startup des Monats: Bloom Future

50 *HR Innovation Award*

Enges Rennen um den Sieg

Zum zehnten Mal wurden auf der Zukunft Personal Europe Produkt- und Dienstleistungsinnovationen für HR ausgezeichnet

56 *Personalberatung*

Executive Search bleibt persönlich

Wie Künstliche Intelligenz die Personalberatung verändert

60 *Workforce Management*

Wenn Flexibilität auf 20 Tonnen Stahl trifft

Wie Thyssenkrupp Rasselstein moderne Arbeitsmodelle in der Produktion umsetzt

62 *Workforce Management*

Arbeitszeit zwischen System und Selbstbestimmung

Wie die Berliner Verkehrsbetriebe mehr Flexibilität und individuelle Wünsche bei der Schichtplanung ermöglichen

64 *Gesundheitsmanagement*

Aufbauanleitung für ein gesundes Unternehmen

So stellen Sie Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig und zukunftssicher auf

70 *Arbeitsrecht*

BEM als Brückenbauer

Das BAG hat die rechtlichen Anforderungen an das Betriebliche Eingliederungsmanagement geschärft. Was Sie jetzt wissen müssen

74 *Scheinselbstständigkeit*

Mehr Schein als Sein?

Worauf Sie bei der Abgrenzung von Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung besonders achten sollten

80 *Recht*

Urteil des Monats

Können Beschäftigte auf ihren gesetzlichen Mindesturlaub verzichten?

82 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Eva Lippok, Personalchefin beim Südwestrundfunk

Standards

3 Editorial / 81 Impressum / 78 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft mit Schwerpunkt HR-Software bei.



ZEUS®

HR-MANAGEMENT

DIE DIGITALE LÖSUNG FÜR IHRE PERSONAL- ABTEILUNG



FÜR IHR HR.



Deutschlands beste Jobportale 2025

Die 16. Auflage des Qualitätsvergleichs Deutschlands beste Jobportale liegt vor – mit über 83.000 Bewerber- und mehr als 25.000 Arbeitgeberurteilen sowie aktualisierten Daten zur Online-Sichtbarkeit. Die Sieger wurden in zehn Kategorien gekürt.

Von Wolfgang Brickwedde und Ute Stümpel

● Deutschlands beste Jobportale werden jährlich basierend auf Erfahrungen von Stellensuchenden und Arbeitgebern ermittelt und auf der Zukunft Personal Europe in Köln ausgezeichnet. Erhoben werden die Ergebnisse von Profilo mit dem Bewertungsportal Jobboersencheck.de und dem Institute for Competitive Recruiting (ICR).

Um die jeweils führenden Portale zu ermitteln, fließen in das Ranking die Bewertungen von über 83.000 Stellensuchenden und 25.000 Arbeitgebern zu Zufriedenheit (45 Prozent) und Weiterempfehlung (30 Prozent) ein sowie die Sichtbarkeit durch Sistris (25 Prozent). Darüber hinaus sind in der Wertung nur Jobportale berücksichtigt, die auf der Bewerber- sowie der Arbeitgeberseite jeweils mindestens 30 Bewertungen aufweisen. In diesem Jahr werden die Awards in zehn Kategorien vergeben. Zwei davon sind neu: Blue Collar und Pink Collar. Hinter den Prämierungen in den jeweiligen Kategorien verbergen sich spannende Verschiebungen auf dem Jobbörsen-Markt.

Generalisten-Jobbörsen

Bei den Generalisten-Jobbörsen verteidigt Stepstone den ersten Rang dank stabiler Reichweite. Auf dem zweiten Platz liegt wie schon im Vorjahr LinkedIn und auf dem dritten Platz folgen Jobware und Stellenanzeigen.de. Stellenanzeigen.de ist im Vergleich zum Vorjahr um einen Platz abgerutscht, da das Portal über die Hälfte seiner Sichtbarkeit verloren hat. Eine Überraschung bei der Sichtbarkeit gab es bei

der Jobbörse der Bundesagentur, die ihre Sichtbarkeit um 23 Prozent erhöhte und damit den Spitzenplatz in diesem Aspekt erreichte, aber nicht in die Top drei kam. Allgemein zeigt sich bei den Generalisten-Jobbörsen eine leicht gestiegene Bewerberzufriedenheit sowie eine erhöhte Weiterempfehlung. Das ist auf Verbesserungen in der User Experience zurückzuführen, zum Beispiel kürzere Bewerbungsformulare, klarere Suchfilter. Eine Empfehlung für Arbeitgeber: Jobware sollte als langjähriger Kandidat innerhalb der Top drei unter den Generalisten-Jobbörsen in gemischte Posting-Pakete einbezogen werden.

Jobsuchmaschinen

Keine Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr gibt es bei den Jobsuchmaschinen. Indeed und Heyjobs (beide Platz eins), Stellenonline (Platz zwei) und Jobbörse.de

(Platz drei) führen die Rangliste in unveränderter Reihenfolge an. Im Detail zeigen sich allerdings massive Sichtbarkeitszuwächse bei Jobbörse.de (plus 716 Prozent), bei Stellenonline (plus 233 Prozent) und bei Heyjobs (plus 55 Prozent). Auch die Bewerber-Zufriedenheit ist bei einigen Anbietern leicht gestiegen. Hier ist vor allem Kime-ta mit plus zehn Prozent hervorzuheben. Für Arbeitgeber bieten Jobsuchmaschinen günstigen Traffic – aber nur, wenn die Conversion mithält. Und diese hängt stark von Portal-internen Weiterleitungswegen ab. Deshalb sollten Arbeitgeber unbedingt KPIs erheben und tracken.

Spezialjobbörsen

Jobvector und Praktisch Arzt belegen wie in den Vorjahren die Plätze eins und zwei bei den spezialisierten Jobportalen. Neu auf Platz zwei kam Greenjobs hinzu. Die-

ses Portal profitiert vom Nachhaltigkeits-Hype und verbessert sich im Vergleich zum Vorjahr um einen Platz, im Vergleich zu 2023 sogar um vier Plätze. Platz drei hat wie im Vorjahr Hogapage inne. Auch in dieser Kategorie zeigen sich einige Veränderungen im Detail: Jobvector mit Fokus auf Technik, Naturwissenschaft, IT steigert die Sichtbarkeit um 222 Prozent. Praktisch Arzt erhöht die Reichweite um 120 Prozent und erreicht bei den Jobsuchenden eine Weiterempfehlungsrate von fast 99 Prozent. Yourfirm dagegen verliert 57 Prozent seiner Sichtbarkeit.

IT-Portale

Bei den IT-Portalen kann Jobvector den ersten Platz halten. Neu auf Platz zwei steht LinkedIn (Verbesserung um einen Platz im Vergleich zu 2024), trotz leichter Abschlüge bei Zufriedenheit und Weiterempfehlung durch die Jobsuchenden. Platz drei wird neu von Stepstone eingenommen (Verbesserung um zwei Plätze). Stepstone steht in dieser Kategorie also wieder auf dem Treppchen, Indeed muss es verlassen. Für das IT-Recruiting lautet die aktuelle Empfehlung, das Performance-Budget zwischen High-Trust-Spezialisten und großen Netzwerken aufzuteilen.

Ingenieurinnen und Ingenieure

Jobvector verbessert sich um einen Rang und verdrängt mit deutlich gesteigener Sichtbarkeit und gleichbleibender Zufriedenheit den Vorjahressieger Indeed (aktuell: Rang sechs) vom ersten Platz. Stepstone gewinnt sogar vier Plätze und rückt dank gesteigener Weiterempfehlungsrate auf Platz zwei. E-Fellows.net verbessert sich um einen Rang und belegt nun Platz drei unter den Jobportalen für Ingenieurinnen und Ingenieure. Für Arbeitgeber, die Vakanzen aus dem Bereich Tech und Engineering zu besetzen haben, empfiehlt es sich, Jobvector und Stepstone kombiniert zu bespielen, um Conversion und Reichweite zu erhalten.

Wirtschaftswissenschaften

Bei den Jobportalen für Wirtschaftswissenschaften können LinkedIn (Platz eins) und Stepstone (Platz zwei) ihre Positionen halten. Neu auf das Podest kommt E-Fel-

lows.net, das sich um zwei Positionen verbessert. Dieser Aufstieg deutet auf eine wachsende Relevanz wissenschaftsnaher Communities hin, die sich auf Young Professionals fokussieren.

Studierende und Young Professionals

Diese Kategorie beinhaltete bisher nur Bewertungen der Jobsuchenden. In diesem Jahr konnten erstmals über 600 Bewertungen von Arbeitgebern mit einfließen. Dies führt zu einer leichten Veränderung in der Rangliste. Auf dem ersten Platz steht 2025 wieder E-Fellows.net und den zweiten Platz belegt wiederholt Karriere. Unicum.de. Neu und zusätzlich auf Platz zwei findet sich Stellenwerk, das sich im Vergleich zum Vorjahr um einen Platz verbessern konnte. Neu auf Platz drei aufgerückt ist Absolventa. Für Arbeitgeber, die Trainee-Programme ausschreiben, lohnt sich laut diesen Ergebnissen ein Dreiklang aus Marken-Reichweite (Karriere-Unicum), lokalen Uni-Boards (Stellenwerk) und High-Potentials (E-Fellows.net).

Schüler und Azubis

Auch innerhalb der Kategorie Schüler und Azubis konnten 2025 erstmals über 1.000 Bewertungen von Arbeitgebern mit einfließen. Das führt aber nur zu geringfügigen Veränderungen in der Rangfolge. Auf dem ersten Platz steht weiterhin Azubiyo, gefolgt von Aubi-Plus auf dem zweiten Platz. Rang drei wird neu von Ausbildung.de belegt, das Azubi.de vom Treppchen verdrängt. Als Tipp für Arbeitgeber ergibt sich daraus: Wer Azubis sucht, sollte Azubiyo in alle Schulkooperationen integrieren und Aubi-Plus als Performance-Backup testen.

Blue Collar (Handwerk und Technik)

Als neue Kategorie werden in diesem Jahr Jobportale für den Blue-Collar-Bereich in das Ranking mit aufgenommen, da in diesem Bereich sehr viele offene

Stellen zu besetzen sind. In die neue Kategorie sind über 1.500 Bewertungen von Jobsuchenden eingeflossen. Als Reichweitenprimus kristallisiert sich Indeed heraus (Platz eins). Platz zwei geht an Meinestadt.de, dank regionaler Social-Media-Push-Anzeigen. Yourfirm mit seinem Schwerpunkt auf dem Mittelstand belegt Platz drei.

Pink Collar (Gesundheit, Pflege, Sozialwesen)

Eine weitere neue Kategorie im Ranking ist der Bereich Pink Collar, da auch in den Aufgabenfeldern Gesundheit, Pflege und Sozialwesen der Anteil der offenen Stellen sehr hoch ist. Für diesen Bereich liegen über 800 Bewertungen von Stellensuchenden vor. Den ersten Platz in der Kategorie Pink Collar belegt Indeed aufgrund hoher Reichweite und starken Werten bei Zufriedenheit und Weiterempfehlung. Platz zwei geht an Meinestadt.de, unter anderem dank der langjährigen Initiative „Perspektive Pflege“. Jobbörse.de auf Platz drei vervollständigt das Podium in der Kategorie Pink Collar.

Jobportale strategisch nutzen

Die neuen Kategorien Blue und Pink Collar zeigen, dass sich der Jobportal-Markt stärker segmentiert. Arbeitgeber, die ihre Mediapläne nicht differenziert steuern – mit Blick auf Reichweite und Bewerbererlebnis zugleich –, verschenken Potenzial. Jetzt ist der perfekte Zeitpunkt, Spezial- und Regionalbörsen strategisch mit Generalisten zu koppeln.

Drei Handlungstipps für HR-Teams: Stellen Sie erstens die Reichweite der eingesetzten Jobportale quartalsweise auf den Prüfstand. Sichtbarkeitschwankungen im aktuellen Ranking von plus 700 bis minus 60 Prozent machen deutlich, wie volatil SEO-Traffic ist. Behalten Sie zweitens die Bewerberzufriedenheit im Blick und nehmen Sie diese in Ihre KPIs mit auf. Reichweite ohne Zufriedenheits- und Empfehlungswerte ist nicht zielführend. Planen Sie die Nutzung von Spezialistenportalen ein. Die Daten der aktuellen Studie belegen, dass High-Trust-Spezialisten hohe Conversionsraten ermöglichen, während High-Reach-Generalisten das Volumen liefern. ■■■

WOLFGANG BRICKWEDDE ist Director ICR, Institute for Competitive Recruiting.

UTE STÜMPPEL ist Geschäftsführerin der Profilo Rating-Agentur.



Das wird ein guter Monat für ...



Sebastian Schieberl

Seit Kurzem verantwortet Sebastian Schieberl im Vorstand der BP Europa die Bereiche Arbeit und Soziales. Gleichzeitig bleibt der Diplom-Betriebswirt Vice President People & Cultura German Refining sowie Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Ruht Oel GmbH – BP Gelsenkirchen. Die Arbeitsschwerpunkte von Sebastian Schieberl, der nahezu 25 Jahre im Personalsektor tätig ist und nun auf Inga Dransfeld-Haase im BP-Vorstand folgte, liegen im strategischen Personalmanagement, der Begleitung von Transformationen und Reorganisationen sowie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese kann er in seiner neuen Rolle gut einsetzen. Bei BP Europa geht es in erster Linie darum, die Personalstrategie in Zeiten großer Veränderungen mitzugestalten.



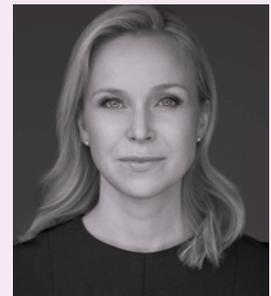
Lena Lindemann

Im Oktober übernimmt Lena Lindemann zusätzlich zu ihrer Rolle als Arbeitsdirektorin mit Verantwortung für Personal und Allgemeine Dienste ein weiteres Ressort in der Ergo Group. Künftig verantwortet die promovierte Juristin auch die Bereiche Recht, Compliance, Einkauf und Corporate Governance.



Svenja Bonnichsen

Sie bringt über 20 Jahre HR-Erfahrung mit und verantwortete zuletzt den Fachbereich Personal für den Betrieb Gas bei den Hamburger Energienetzen. Ab Oktober leitet Svenja Bonnichsen den Bereich Human Resources am Flughafen Hamburg. Die diplomierte Wirtschaftspsychologin soll vor allem die strategische Weiterentwicklung der HR-Abteilung maßgeblich vorantreiben und wichtige Impulse für die zukünftige Ausrichtung setzen.



Säde Thomkins

Seit August steht Säde Thomkins dem Personalbereich der Telekom-Töchter Detecon und T-Systems vor. Sie ist seit über zehn Jahren für Detecon tätig und übernahm nun eine Schlüsselrolle für die Zukunft des globalen Personalbereichs. Hierfür bringt sie Expertise in HR-Transformation, Leadership und Kulturentwicklung mit.

Termine



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

30. September bis 1. Oktober / Köln
Kongress

Betriebliches Gesundheitsmanagement
www.bgm-kongress.de

9. bis 10. Oktober / München
Jobmesse

Her Career
www.her-career.com

17. bis 18. Oktober / München
Konferenz

Herbstforum MBF
www.muenchener-bildungsforum.de

21. bis 22. Oktober / Paris
Messe

Unleash World
www.unleash.ai

22. Oktober / Wiesbaden
Messe

Staffingpro
www.staffingpro.de

22. Oktober / München
Networkingevent

Shift/HR Convention
www.shifthr.de

30. Oktober / Regensburg
Seminar

Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht: Transformationsprozesse arbeitsrechtlich begleiten
www.ur.de

4. und 5. November / Berlin
Konferenz

Social Recruiting Days 2025
www.socialrecruitingdays.de

Messe in München

15. bis 16. Oktober / München – Die Personalmesse München ist seit der Übernahme durch Closer Still Media die vierte Veranstaltung im Zukunft-Personal-Cosmos und doch ganz anders als die ZP Süd in Stuttgart, die ZP Nord in Hamburg und die ZP Europe in Köln. Die Personalmesse München findet seit vielen Jahren im Herbst im MOC – Event Center Messe München statt und richtet sich an die HR-Community im Süden Deutschlands. Sie ist stärker auf Fachthemen fokussiert als die drei „Schwesterveranstaltungen“. Das Bühnenprogramm bietet rund 40 Sessions, darunter praxisnahe Workshops und interaktive Formate. Im Ausstellungsbereich präsentieren sich Dienstleister und Anbieter von HR-Lösungen rund um Recruiting, Personalentwicklung, Zeitwirtschaft, betriebliches Gesundheitsmanagement, Bürowelten und andere aktuelle HR-Themen.

www.zukunft-personal.com

Geschäftsreisen

Dienstreisen sind zurück – jedoch nicht als reine Kilometerleistung, sondern als gezielte Investition. Der Verband Deutsches Reisemanagement zählte im vergangenen Jahr 107 Millionen Dienstreisen – rund acht Prozent weniger als im Vorjahr. Gleichzeitig stiegen die Gesamtausgaben um zwei Prozent auf 47,2 Milliarden Euro. Das scheinbare Paradox erklärt sich durch eine neue Logik: Jede Reise muss heute einen klaren strategischen Nutzen haben und dafür greifen die Unternehmen tiefer in die Tasche. Das heißt: Die Firmen investieren seltener, dafür gezielter. Bevorzugt werden Formate gebucht, die Austausch, Marktkenntnis und Kundenbindung an einem Ort vereinen.



Die L&Dpro Expo bringt Akteure aus den Bereichen Lernen, Personalentwicklung, Training und Coaching unter ein Dach.

Wissen aufbauen, entwickeln und sichern

5. November / München – Die aktuellen Entwicklungen im Bereich Learning & Development stehen im Mittelpunkt der L&Dpro Expo in München. In der MTC World of Fashion zeigen rund 30 Aussteller ihre Produkte und Dienstleistungen von E-Learning bis Blended Learning, von Serious Games bis Autorentools, von Coaching bis Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus bietet die Messe eine Platt-

form für den professionellen Austausch rund um Weiterbildung, Personalentwicklung und Skill Management. Als Keynote Speaker angekündigt sind Michael Stock, Gründer und Geschäftsführer von Think. Start VR, Katharina Baehr, Head of People & Culture Recruiting und Employer Brand Manager bei der Contabo Group, Clara Crombach, Gründerin von CC.Creation, Dr. Barbara Covarrubias Venegas, Founder

von Virtual Space Hero Consulting Sociedad Limitada, und Denise Mach, Leitung Learning & Development und People Development & Culture Central Region bei der TUI Austria Holding. Auch Kristina Enderle da Silva und Julia Senner von der Redaktion Personalmagazin Neues Lernen sind vor Ort und nehmen auf der Bühne einen Live-Podcast zur Führungskräfteentwicklung in der Praxis auf. Die Gäste: Nadia Horsch-Schmidt, Head of Organizational Development bei Festo, und Manuela Wittmann, People & Culture bei die Bayerische.

www.lnd-pro.de

Geeignet für: Fachbesucherinnen und -besucher aus Learning & Development, HR und Personalentwicklung, Akademieleitungen innerbetrieblicher Akademien, festangestellte Trainerinnen und Trainer aus Unternehmen. Nicht zugelassen sind Anbieter, die keine Aussteller sind, sowie selbstständige Trainerinnen, Trainer und Coaches.

Spaßfaktor: Auf der Veranstaltung gibt es viele Möglichkeiten zum Mitmachen, Ausprobieren und zum Austausch untereinander. Allein die Live Training Area sorgt für unterhaltsamen Content.

Gut zu wissen: Die nächste L&Dpro Online Konferenz findet vom 10. bis 12. März 2026 statt.

New Work in Tutzing

7. bis 9. November / Tutzing – Ihrem Begründer Frithjof Bergmann zufolge soll New Work Arbeit so transformieren, „dass sie freie, selbstbestimmte und vollständige Wesen hervorbringt“. Wie lassen sich Tätigkeiten und Organisationen menschenzentriert gestalten? Diese Frage steht im Mittelpunkt der New Work Konferenz der evangelischen Akademie Tutzing. Im Veranstaltungsprogramm, das am Freitagabend (7. November) mit einem Vortrag zu Spannungsfeldern von Führung in der neuen Arbeitswelt startet, stehen Impulse und Diskussionen über Themen wie Chancengleichheit, Verantwortung und demokratisches Organisationsdesign. Es finden Workshops in

Kleingruppen statt und am Sonntagmittag endet die Veranstaltung mit einer Podiumsdiskussion zur Frage: „Arbeit soll dem Menschen dienen! Wie weiter?“

www.ev-akademie-tutzing.de

Geeignet für: Alle Interessierten, insbesondere HR-Expertinnen und -Experten sowie HR-Führungskräfte.

Spaßfaktor: Tutzing liegt am Westufer des Starnberger Sees und der Schlosspark hat einen direkten Seezugang.

Gut zu wissen: Nicht nur Informationen rund um die New-Work-Thematik stehen im Mittelpunkt der Konferenz, sondern auch Austausch und Networking.

Vergütungs-Check HR Expert – Vergleich der Fachbereiche



Median des Jahreszieleinkommens

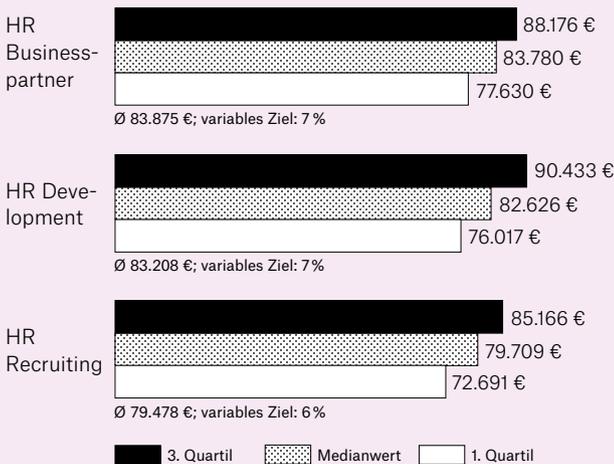
€ 82.408

+ 1,1% Veränderung zum Vorjahr

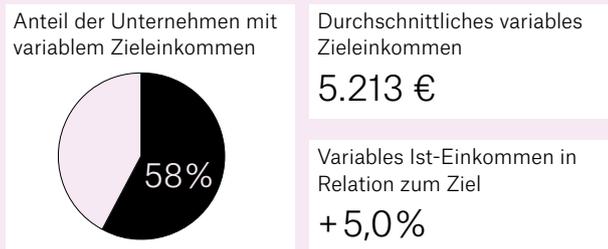
Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
45 Jahre	2%	51%
Betriebszugehörigkeit		
13 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
38,5 Stunden		

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit

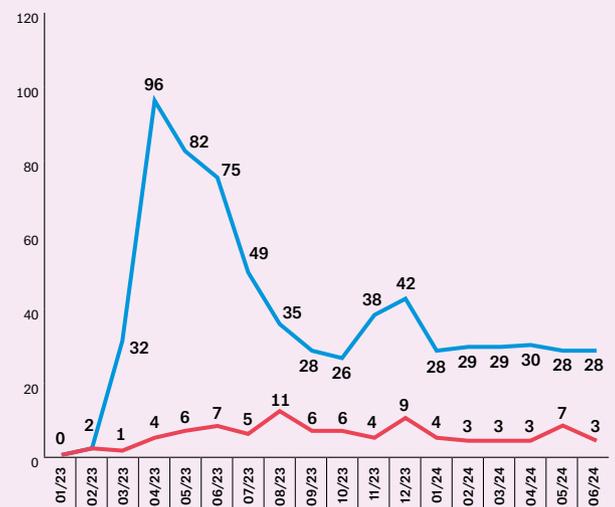


Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Millionen Prompt Engineers

Schafft KI mehr neue Stellen als sie vernichtet oder werden mehr Stellen durch KI ersetzt werden als neue geschaffen? 2018 prognostizierte das Weltwirtschaftsforum, innerhalb der nächsten vier Jahre würden weltweit 75 Millionen Arbeitsplätze wegfallen, gleichzeitig könnten durch KI 133 Millionen neue Stellen entstehen. Ein Plus von 58 Millionen Stellen. Das gleiche Weltwirtschaftsforum sagte dann 2023 voraus, innerhalb der nächsten vier Jahre würden weltweit 83 Millionen Arbeitsplätze wegfallen, gleichzeitig könnten durch KI 69 Millionen neue Stellen entstehen. Ein Minus von 14 Millionen Stellen. Dieses Jahr gibt sich das Weltwirtschaftsforum wieder positiv: In den kommenden fünf Jahren sollen 170 Millionen neue Arbeitsplätze durch KI entstehen. Gleichzeitig sollen 92 Millionen Jobs abgebaut und durch KI ersetzt werden. Damit sind wir wieder bei einem Plus von 78 Millionen Stellen. Dass Vorhersagen schwierig sind und die Prognostiker manchmal auch einem Hype aufsitzen, lässt sich am Beispiel des Prompt Engineers gut ablesen. Kaum war Chat GPT gelaunched, galt dies als neuer Zukunftsberuf schlechthin. Gingen vor allem die Suchanfragen anfänglich noch durch die Decke, waren die Stellenangebote von Anfang an kaum vorhanden und bis heute werden kaum Prompt Engineers gesucht. Der Prompt Engineer scheint es jedenfalls nicht zu sein, der zu den 170 Millionen neuen Stellen einen nennenswerten Anteil beitragen wird.

Prompt Engineer in Stellenanzeigen



Suchanfragen Prompt Engineer pro 1 Mio. Suchanfragen

Stellenanzeigen Prompt Engineer pro 1 Mio. Stellenanzeigen

Online-Stellenanzeigen und Suchanfragen für den Beruf Prompt Engineer in Deutschland im Zeitraum Januar 2023 bis Juni 2024; Anzahl jeweils pro Minute

Quelle: IW-Kurzbericht 57/20

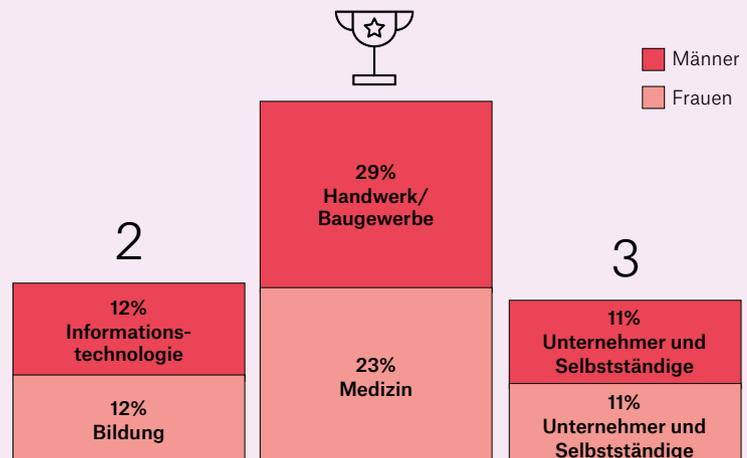
Smalltalk Facts Liebe am Arbeitsplatz



Mit kaum jemandem verbringen Erwerbstätige mehr Zeit als mit Kolleginnen und Kollegen. Kein Wunder, dass dabei hin und wieder romantische Gefühle entstehen. Wie verbreitet Romanzen am Arbeitsplatz sind und wo sich Beschäftigte am häufigsten näherkommen.

In diesen Berufen wird am häufigsten fremdgegangen

Zahlen basieren auf Umfrageergebnissen, die größtenteils nicht repräsentativ erhoben wurden



Quelle: Ashley Madison, 2018



Jede dritte beschäftigte Person hat bereits einen Kollegen oder eine Kollegin geküsst.

45

Prozent derer, die schon einmal eine Liebesbeziehung bei ihrem Arbeitgeber hatten, führten diese Beziehung mit einer Kollegin oder einem Kollegen aus dem eigenen Team.

Quelle: One Poll und Viking, 2025

Dating-Plattform Büro

Wo sich Beschäftigte näherkommen. Angaben in Prozent

1. Innerhalb des Büros	26
2. Außerhalb der Arbeitszeit und des Arbeitsumfelds	25
3. Unternehmensfeiern	17
4. Dienstreisen	12

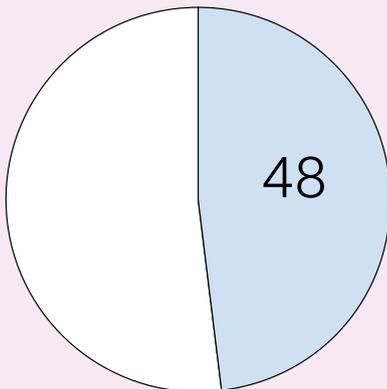
Quelle: One Poll und Viking, 2025

LIEBE KENNT KEINE HIERARCHIEN

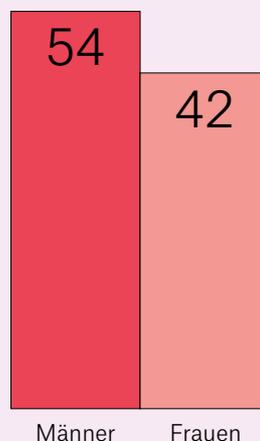
17 Prozent der Beschäftigten in Deutschland geben laut Xing und Appinio an, sich bereits in eine vorgesetzte Person verliebt, eine Affäre mit ihr gehabt oder eine Beziehung geführt zu haben. Weil durch solche Beziehungen Interessenkonflikte entstehen können, gilt dies jedoch als heikel. In US-Unternehmen gelten daher teils strenge Verhaltensvorschriften, die Mitarbeitende dazu verpflichten, Beziehungen im Unternehmen offenzulegen – oder die diese sogar komplett verbieten. In Deutschland hingegen halten generelle Beziehungsverbote einer arbeitsrechtlichen Überprüfung nicht stand.

Romantik am Arbeitsplatz

So viele Beschäftigte in Deutschland hatten bereits Schwärmereien, Affären und feste Beziehungen am Arbeitsplatz. Angaben in Prozent



Quelle: Xing und Appinio, 2025



Männer berichten etwas häufiger von entsprechenden Erfahrungen als Frauen. Angaben in Prozent

23

Prozent haben sich schon einmal am Arbeitsplatz verliebt.

Quelle: Xing und Appinio, 2025



Kleine Geschenke sollen die Freundschaft erhalten – doch das Benefitangebot in den Unternehmen hat ein Übermaß erreicht. Und es verfehlt den Zweck: Trotz immer höherer Ausgaben sinken Motivation und Bindung auf Beschäftigten-seite. Eine Anleitung zur Neuordnung der Benefit-Struktur.

Schwerpunkt

Benefits im Übermaß

Illustration Van Santen & Bolleurs





Zu viel des Guten

Von Reiner Straub

Noch nie war das Angebot an Benefits so groß wie heute. Doch das kostet - und längst nicht alle Zusatzleistungen bringen den gewünschten Motivationseffekt. Das zwingt Unternehmen zu einer strategischen Neuorientierung. Davor steht eine grundsätzliche Bestandsaufnahme - das Personalmagazin präsentiert dazu erstmals und exklusiv Daten zur Verbreitung von Benefits.

● Der Markt für Benefits ist in den vergangenen zehn Jahren enorm gewachsen, darauf weist vieles hin. Auf der ZPE, der größten Personalmesse in Europa, treten immer mehr Anbieter betrieblicher Zusatzleistungen auf, viele wurden in den letzten Jahren mit Awards ausgezeichnet, etwa beim HR Startup Award oder dem HR Innovation Award. Die aktuelle Bertelsmann Studie „Was heute Unternehmen versprechen“ zeigt eindrucksvoll auf, dass Arbeitgeber beim Kampf um die Fachkräfte zunehmend auf Benefits setzen, um ihre Stellenausschreibungen attraktiver zu machen. Wurden im Jahr 2019 im Schnitt 3,59 Zusatzleistungen pro Anzeige genannt, waren es 2024 bereits 9,55 – eine Steigerung um das 2,6-Fache. Das Wachstum der Benefits in den Stellenanzeigen hat zwei Ursachen: Auf der einen Seite werden vorhandene Benefits viel stärker im Employer Branding eingesetzt, auf der anderen Seite nehmen die Unternehmen auch neue „Zusatzleistungen“ ins Portfolio. All das weist auf einen regelrechten Überbietungswettbewerb hin, den eine sehr vielfältige Dienstleisterlandschaft umfassend bedient.

Erstmals repräsentative Zahlen

Das Linked Personnel Panel (LPP), eine Betriebsbefragung zu personalökonomischen Themen, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Auftrag des BMAS alle zwei Jahre durchführt, fragt nach der Motivation der Unternehmen, Zusatzleistungen anzubieten. Professor Dr. Patrick Kampkötter von der Universität Tübingen, der das LPP betreut, hat die Zahlen für das Personalmagazin ausgewertet: „Wir stellen jede Welle die Frage, welche Bedeutung Zusatzleistungen zugeordnet wird als Instrument, um Beschäftigte an den Betrieb zu binden. Mit einem Tiefstand von 2,3 (2016) und einem höchsten Wert von 2,5 (2023) auf einer Skala von 1 – 5 zeigt sich, dass Zusatzleistungen durchgehend als ähnlich wichtig angesehen werden, mit einer leicht steigenden Tendenz“, erklärt Kampkötter und führt weiter aus: „Wir sehen auch, dass Zusatzleistungen komplementär zur variablen Vergütung genutzt werden, so wie es im Total Rewards Ansatz auch angedacht ist.“

Hinsichtlich der tatsächlichen Angebote entgeltähnlicher Benefits in unterschiedlichen Betriebsgrößen und Branchen gibt es für das Befragungsjahr 2023 erstmals konkrete Zahlen (siehe Grafik Seite 20). „An erster Stelle steht die betriebliche Altersversorgung, die 77 Prozent aller Betriebe anbieten. Je größer der Betrieb ist, desto stärker die Verbreitung,“ erklärt Kampkötter. Die Spitzenstellung ist wenig überraschend, da das Angebot einer Entgeltumwandlung in Unternehmen seit 2002 Pflicht ist. An zweiter und dritter Stelle stehen Mobilitätzuschüsse:

Firmenwagen und Tankgutscheine beziehungsweise Jobtickets und Diensträder. Der Dienstwagen ist nach wie vor der Klassiker, der sich weiterhin besonders im Vertrieb und unter Führungskräften großer Beliebtheit erfreut. Trotzdem stellt Dr. Philipp Grunau, wissenschaftlicher Mitarbeiter des IAB und mitverantwortlich für das LPP, starke Veränderungen innerhalb dieser Art von Benefits fest: „Die Sensibilisierung für Klima- und Umweltfragen hat auch die Mobilitätzuschüsse nachhaltig verändert. Nach unseren Auswertungen fördern inzwischen 52 Prozent der Betriebe nachhaltige Mobilität.“ Dazu gehören insbesondere Jobtickets wie auch Diensträder. Die Verbreitung der anderen Benefits liegt gegenüber der bAV und den Mobilitätzuschüssen deutlich zurück: Vergleichsweise weit verbreitet sind noch Überlassung von Handys für den privaten Gebrauch (46 Prozent) und Einkaufsgutscheine (40 Prozent), die insbesondere im kleineren Mittelstand beliebt sind. Die Gutscheinanbieter machen gerade bei kleineren Betrieben mit der Nutzung von Steuervorteilen ein gutes Geschäft. Erst an sechster Stelle liegen Gesundheitsangebote, die eine sehr große öffentliche Aufmerksamkeit genießen, aber nur in etwa einem Drittel aller Betriebe zu finden sind.

Doch die angespannte wirtschaftliche Lage hat auch den Markt für Benefits erreicht. Viele Unternehmen stehen unter Kostendruck, sodass die Zusatzleistungen auf den Prüfstand kommen. „Unternehmen sehen sich zunehmend gezwungen, mit limitierten Budgets das Maximum an Wirkung zu erzielen“, erläutert Nicoletta Blaschke, Head of Health und Benefits von WTW, die im März mehr als 100 Unternehmen aus Deutschland zu ihren Benefitplanungen befragte. Auch der Global Benefits Forecast für 2025 von MBWL identifiziert die Kosten bei der Mehrheit der Unternehmen als maßgebliches Kriterium für eine aktuelle Umgestaltung des Benefitangebots. Gleichzeitig seien aber gerade in Deutschland Wertschätzung, Bindung und Gewinnung von Beschäftigten Faktoren, die stark in die Benefitstrategie einfließen, erklärt Isabel Coles, Head of International Consulting bei MBWL. Der Schlüssel, um Kosten zu reduzieren, ohne auf die positiven Effekte von Benefits zu verzichten, liegt ihrer Ansicht nach in der besseren Planung und Verwaltung der Benefits: Angebote müssen spezifischer auf ihre Effekte überprüft und konsolidiert, digitale Möglichkeiten zur Verwaltung, Kosten- und Nutzenprognosen strategisch genutzt werden.

Vielfalt alleine befriedigt nicht die Bedürfnisse

Auf dem Anbietermarkt hat die Vielfalt der Benefits indes eher noch zugenommen. In der Angebotspalette spiegelt sich der Zeitgeist wider. Aus früheren Zeiten gibt es noch Anbieter von

Ferienwohnungen, die Beschäftigte für Urlaube nutzen können. Die Idee stammt aus dem vorigen Jahrhundert. Heute drängen Angebote rund um Nachhaltigkeit, Feminismus und mobilem Arbeiten auf den Markt. Es gibt Anbieter für Gutscheine in Biomärkten und oder Fertilitäts-Dienstleister, die sich um das Einfrieren von Eizellen und Spermien oder unerfüllten Kinderwunsch kümmern. Es gibt Anbieter zum Büromöbeleinkauf fürs Homeoffice oder für die Abwicklung von Workation. In Boomzeiten konnten sich Unternehmen das leisten, sie schmückten sich mit Angeboten, die manche HR-Verantwortliche innovativ und cool fanden. Doch fehlt es hierbei an einer klaren Struktur und Ordnung für die Benefits. So ist die Vielfalt der Leistungen – von klassischen Sachbezügen über Mobilitätsbudgets bis hin zu außergewöhnlichen Gesundheitsangeboten – heute enorm, führt aber sowohl bei Arbeitgebern als auch Beschäftigten zu Unübersichtlichkeit. Die WTW-Studie zeichnet ein wenig schmeichelhaftes Bild: Viele Unternehmen wissen nicht, ob ihr Benefit-Angebot den Bedürfnissen der Beschäftigten entspricht. Nur 45 Prozent der deutschen Unternehmen überprüfen die tatsächliche Attraktivität ihrer Zusatzleistungen, und nur 14 Prozent erheben, ob ihre Benefits den Wünschen von Bewerbern entsprechen.

Die Folgen der unzureichenden Kundenorientierung bei der Auswahl der Benefits sind offensichtlich: Nicht einmal die Hälfte (48 Prozent) der Angestellten nutzen die angebotenen Benefits regelmäßig. Für jede zehnte Person ist der Zugang zu umständlich oder die Benefits passen nicht zur aktuellen Lebenssituation. Fast ebenso viele wissen nicht einmal, welche Benefits ihr Unternehmen anbietet. Für die HR-Bereiche, die dafür verantwortlich sind, ist das ein erschütterndes Ergebnis. Durch das Überangebot werden die mit Benefits verfolgten Ziele nicht erreicht.

Matthäus-Effekt bei Benefits

Doch der Zustand ist noch schlimmer: Die mangelnde strategische Ausrichtung der Benefits führt zu einem „Matthäus-Effekt“: Die Berufe, die Zusatzleistungen am dringendsten benötigen, bekommen am wenigsten davon ab. Die Bertelsmann-Studie macht das deutlich. Während Fachkräfte in der IT-Branche und in beratenden Berufen am häufigsten Zugang zu Gesundheits-Benefits haben, sind sie in körperlich anstrengenden Berufen wie dem Bauwesen oder der Logistik massiv unterrepräsentiert. Besonders beliebt sind Benefit-Angebote für Menschen im Büro, die

Verbreitung von Benefits in Unternehmen

	gesamt	Betriebsgröße				Branche				
		50-99	100-249	250-499	> 500	1	2	3	4	5
Betriebliche Altersversorgung	76,5	71,8	82,1	78,6	93,9	76,8	84,4	73,1	71,9	83,9
Firmenwagen für private Nutzung, Tankgutschein, Benzinkosten/-zuschuss	69,1	68,3	73,2	70,1	74,2	76,6	78,4	58,8	66,6	75,2
Zuschuss zum ÖPNV, Jobticket, Job-Fahrrad, Leihfahrrad	52,0	47,7	56,5	59,3	77,9	51,5	56,3	47,4	57,7	47,4
Handy/Smartphone für den privaten Gebrauch, Übernahme von Telefonkosten	46,4	46,3	48,3	49,4	55,4	57,5	47,4	42,7	48,0	33,7
Einkaufsgutscheine, Rabatte	40,8	38,0	45,7	49,3	39,5	36,0	31,5	46,6	35,3	56,0
Zuschuss zu Fitnessstudio, Sportverein; andere Gesundheitsangebote	36,1	32,7	40,2	52,2	41,0	29,9	43,3	35,5	33,9	43,2
Bezuschusste/kostenlose Verpflegung in einer Kantine oder Essenzuschuss	30,4	27,3	27,6	44,8	55,6	29,3	37,8	20,1	23,5	59,7
Computer/Laptop zur privaten Nutzung	28,7	26,0	30,2	41,1	30,1	29,7	28,1	30,1	24,9	31,9
Andere freiwillige Zusatzleistungen	25,7	22,9	31,3	32,7	20,3	23,2	23,9	15,5	34,9	36,8
Zuschuss/Vermittlung zur/von Kinderbetreuung, eigener Betriebskindergarten	16,5	17,5	18,0	11,7	15,6	8,6	19,4	14,5	18,4	25,9
Keine freiwilligen Zusatzleistungen	8,9	10,3	7,9	0,4	1,9	8,6	6,3	14,3	6,7	4,0

Branchen: 1 = Verarbeitendes Gewerbe; 2 = Metall, Elektro, Fahrzeugbau; 3 = Handel, Verkehr, Nachrichten; 4 = Information/Kommunikation, andere DL; 5 = Unternehmensnahe DL, Finanz-DL

Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2023 (repräsentative Daten)

häufig schon über bessere Arbeitsbedingungen verfügen. Durch die Benefits werden diese zusätzlich begünstigt. Die Autoren der Bertelsmann-Studie formulieren das Dilemma zugespitzt so: In niedrigqualifizierten Männerberufen werden Benefits am seltensten angeboten.

Ärgerlich daran sind nicht nur die Ungerechtigkeiten gegenüber der Deskless Workforce, das Potenzial der Benefits beispielsweise zur Gesundheitsvorsorge wird nicht gehoben: Gerade in Branchen oder Tätigkeiten mit hoher körperlicher Belastung könnten diese Benefits helfen, krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren und die Mitarbeiterbindung zu stärken. Vielen HR-Fachleuten, die überwiegend im Büro arbeiten, fehlt dafür derzeit das Gespür.

Rückbesinnung auf die Grundlagen

Das Thema Benefits ist in vielen Unternehmen offenbar aus dem Ruder gelaufen. Umso wichtiger ist es deshalb, über grundlegende Fragen nachzudenken. Was motiviert Menschen wirklich? Was ist die Aufgabe von Benefits? Und welches Bild vom Menschen haben wir? Der Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger hat sich ausführlich mit diesen Fragen beschäftigt und mit „Mythos Motivation“ eines der erfolgreichsten Managementbücher der letzten 50 Jahre geschrieben. In seinem 2016 erschienenen Buch „Das anständige Unternehmen“ beschäftigt er sich auch mit Benefits. Seine grundsätzliche Haltung: Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden nicht wie Kinder behandeln, sondern wie Erwachsene. Benefits zur Gesundheitsförderung beispielsweise, die Menschen zu einer bestimmten Lebensführung erziehen wollen, sind für ihn eine „permanente Grenzüberschreitung“, weil sich Unternehmen in die persönliche Lebensführung der Menschen einmischen.

Unter dieser Perspektive sind eine Vielzahl von Benefits, die auf den Markt angeboten werden, problematisch. Die Anbieter sprechen wohl davon, dass es sich nur um Angebote handelt, gleichwohl drückt sich darin natürlich eine Haltung des Unternehmens aus. Bei der Gestaltung von Benefits ist noch ein zweiter Punkt zu beachten, zu dem es bereits viel wissenschaftliche Forschung gibt. Extrinsische Anreize sind nicht immer motivierend, sie können intrinsisch motivierte Menschen auch demotivieren. Benefits, die bestimmte Berufsgruppen bevorzugen, laufen Gefahr, ein Gefühl von Ungerechtigkeit zu erzeugen und damit Demotivation auszulösen. Zur Wirkung von Benefits gibt es zwar zahlreiche Anbieterstudien, die diesen – wenig überraschend – eine positive Anreizwirkung bestätigen. Doch es fehlen unabhängige Studien, wie uns Professor Dirk Sliwka, einer der führenden Anreizforscher, bestätigt.

Benefits als entgeltähnliche Leistungen

In der gegenwärtigen Debatte werden unterschiedliche Leistungen als Benefits bezeichnet. Die Forschergruppe, die das LLP-Betriebspanels mit der Benefits-Erhebung durchgeführt haben, orientierten sich an der klassischen Definition von Benefits: Benefits sind entgeltähnliche Leistungen, die Teil des Vergütungspakets sind. Üblicherweise gehören dazu finanzielle Zusatzleistungen wie betriebliche Altersversorgung, vermögenswirksame Leistungen sowie Dienstwagen, Diensträder, Jobtickets, Zuschüsse für Fitnesscenter, Essensgutscheine oder Einkaufsgutscheine. Diese Definition ist auch der Grund, warum sich viele Vergütungsberatungen mit dem Thema beschäftigen



REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins und beobachtet zusätzlich zu seinen eigenen Erfahrungen mit Benefits auch den Dienstleistungsmarkt seit langer Zeit.

und Benefits als Teil eines Cafeteriasystems bei der Vergütung betrachten.

Recruiter haben den Begriff aus dem Blickwinkel des Employer Brandings im letzten Jahrzehnt ausgeweitet. Um ausgeschriebene Jobs möglichst attraktiv zu machen, werden unter Benefits jetzt alle Vorteile zusammengestellt, die das Unternehmen zu bieten hat. Die Bertelsmann-Studie zeigt, was in Stellenanzeigen gegenwärtig als „Benefits“ verkauft wird. Dazu gehören:

- **Entwicklungsperspektiven:** das umfasst Angebote, die Arbeitsplatzsicherheit, berufliche Weiterentwicklung oder Aufstiegschancen in Aussicht.
- **Arbeitsorganisation:** Hierunter fallen alle Leistungen, die die Gestaltung von Arbeitszeit und -ort betreffen, wie flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Möglichkeiten, Teilzeitarbeit, 35-Stunden-Woche oder mehr Urlaubstage.
- **Unternehmenskultur:** Als Vorteil wird die gelebte Kultur herausgestellt, zum Beispiel flache Hierarchien, offene Kommunikation, Teamevents oder eine positive Arbeitsatmosphäre.
- **Fort- und Weiterbildung:** Dazu gehören Angebote zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung, Schulungen oder die finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen.
- **Gesundheit:** Diese Kategorie umfasst Maßnahmen zur Förderung der körperlichen und psychischen Gesundheit, wie betriebsärztliche Betreuung, Sport- und Fitnessangebote, ergonomische Arbeitsplätze oder Mental-Health-Angebote.
- **Familie:** Benefits, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, beispielsweise flexible Teilzeitmodelle für Eltern oder Regelungen zur Pflegezeit.

Diese Ausweitung des Benefitbegriffs mag verkaufstechnisch sinnvoll sein, doch sie verwässert die fachliche Debatte. Flexible Arbeitsmodelle als Benefit zu bezeichnen, ist ein Etikettenschwindel, dienen doch diese Modelle meist dazu, die Produktivität des Unternehmens zu verbessern. Gleiches gilt für viele Fortbildungsangebote, die darauf ausgerichtet sind, ein neues Softwareprogramm bedienen oder eine neue Führungsposition wahrnehmen zu können. Gute Arbeitsbedingungen sind attraktiv für die Beschäftigten, sie sind auch motivierend, aber doch kein Benefit im engeren Sinne.

In Stellenanzeigen sind Benefits kaum noch ein Differenzierungsmerkmal. Bei der Neuausrichtung ihrer Benefits-Strategie sollten sich Unternehmen auf das besinnen, was eine gute Vergütung ausmacht. Nicht kurzfristige Trends sind entscheidend, sondern eine Langfristorientierung. Bei der Gestaltung muss man Interessen von einzelnen Berufsgruppen berücksichtigen, doch orientieren sollte sich das System an der Mehrheit der Beschäftigten. Die Ausweitung der Benefits war eine leichte Aufgabe, bei der Neuordnung müssen jetzt auch Besitzstände aufgehoben werden. Die Konflikte, die damit verbunden sind, sollten die HR-Bereiche offensiv angehen. Die Krise erweist sich da als eine Chance. ■



So bleibt die Freude am Extra erhalten

Von Lucia Ramminger

Die Freude über Gehaltsextras vom Arbeitgeber kann schnell erlöschen, wenn sich das Finanzamt meldet. Denn ohne fundiertes rechtliches Know-how droht die Gefahr, dass fehlerhaft umgesetzte Benefits ihre Steuerfreiheit verlieren oder sozialversicherungsrechtliche Abgaben auslösen. Eine Einordnungshilfe, damit Sachbezüge steuerfrei bleiben.

● Nicht jeder Arbeitgeber kann sich die von den Mitarbeitenden gewünschte Gehaltserhöhung leisten. Sachbezüge erweisen sich hier als vorteilhafte Alternative: Sie kommen nicht als Geldleistung, sondern steuerbegünstigt oder steuerbefreit in Form von Sachwerten bei den Mitarbeitenden an.

Zunächst zur Einordnung: Unter dem Begriff „Zusatzleistung“ versteht man alle freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden. Sie können monetären Charakter haben (zum Beispiel Boni), aber auch in Form von Sachwerten (zum Beispiel Gutscheinkarten, Tankgutscheine) erfolgen. Damit HR, Lohnbuchhaltung und Benefit-Management rechtssicher agieren, sind die rechtlichen Grundlagen der Zusatzleistungen zentral. Nicht jede freiwillige Leistung ist steuerlich oder sozialversicherungsrechtlich begünstigt. Entscheidend für die steuerliche Behandlung ist, ob es sich dabei um einen Sachbezug handelt, der steuerlich begünstigt sein kann, oder um eine Geldleistung. Letztere ist voll abgabepflichtig. Beachtet werden muss auch, ob bestimmte Freibeträge oder Pauschalversteuerungen greifen.

50-Euro-Sachbezug: Was erlaubt ist – und was nicht

Eine der häufig genutzten Möglichkeiten der freiwilligen Zusatzleistungen stellt der steuerfreie 50-Euro-Sachbezug dar. Um von seinen Vorteilen tatsächlich zu profitieren und eine Besteuerung oder Abgaben an die Sozialversicherung zu vermeiden, müssen Arbeitgeber bestimmte Anforderungen erfüllen: unter anderem zählen dazu die eindeutige Zweckbindung, die Einhaltung der Freigrenze sowie die Ausgabe in Form von gesetzlich anerkannten Sachleistungen. § 8 Abs. 1 Satz 3 EStG regelt diese Anforderungen, das BMF-Schreiben vom 15. März 2022 konkretisiert diese weiter.

Beim 50-Euro-Sachbezug gilt das sogenannte Zuflussprinzip. Arbeitgeber müssen die monatliche Freigrenze von 50 Euro strikt einhalten. Wird der Betrag in einem Monat nicht vollständig ausgeschöpft, darf der Restwert nicht in den Folgemonat wandern oder gar auf das Jahr hochgerechnet werden – eine einmalige Auszahlung von beispielsweise 600 Euro ist daher nicht zulässig. Mitarbeitende hingegen dürfen Guthaben auf Gutscheinkarten ansparen und als Paket einlösen, um größere Wünsche zu erfüllen.

Das heißt: Jeden Monat ein bisschen, bis genug für den Wunsch-Fitnesskurs, das Lieblingsgadget oder ein neues Fahrrad zusammen ist. So wird aus kleinen Beträgen ein echtes Highlight. Was nicht geht, ist Bargeld: Es bleibt ein Sachwert, und zwar am besten innerhalb eines klar definierten Angebots oder Händlernetzwerks.

Auch die Kriterien des Zahlungsdiensteaufsichtsgesetzes (ZAG) gilt es zu berücksichtigen. Demnach gelten als Sachbezug Gutscheinelösungen, die ausschließlich zum Bezug von Waren oder Dienstleistungen berechtigen und die Kriterien von § 2 Abs. 1 Nummer 10 des ZAG erfüllen. Folgende Arten von Gutscheinelösungen können für den Sachbezug genutzt werden:

- Begrenzte Netzwerke – Gutscheine oder Gutscheinkarten von Einkaufsläden, Einzelhandelsketten oder regionale City Cards (§ 2 Abs. 1 Nr. 10a ZAG).
- Begrenztes Warensortiment – Gutscheine oder Gutscheinkarten für nur eine Produktkategorie, wie zum Beispiel Fashion, Kino etc. (§ 2 Abs. 1 Nr. 10b ZAG).
- Gutscheine oder Gutscheinkarten für bestimmte steuerliche und soziale Zwecke, wie zum Beispiel Essensgutscheine, Karten für betriebliche Gesundheitsmaßnahmen (§ 2 Abs. 1 Nr. 10c ZAG).

Sie dürfen nicht als allgemeines Zahlungsmittel fungieren und sind kein Bargeldersatz. Zudem ist der Grundsatz der Zusätzlichkeit maßgeblich, das heißt, die Leistung muss ergänzend zum ohnehin geschuldeten Lohn erfolgen. Die Abgrenzung zwischen Sachbezug und Geldleistung ist gesetzlich klar geregelt, aber in der Praxis nicht immer selbsterklärend. Besonders bei flexiblen Modellen oder kombinierten Lösungen ist eine sorgfältige Prüfung unerlässlich, um die steuerlichen Anforderungen korrekt einzuhalten. Im Zweifelsfall empfiehlt sich eine verbindliche Auskunft beim zuständigen Finanzamt, die jederzeit beantragt werden kann und zusätzliche Rechtssicherheit bietet.

Sachzuwendungen für alle

Für HR-Fachkräfte ist es essenziell, Benefits rechtlich korrekt einzuordnen. Wird ein Sachbezug fälschlich als steuerfrei behandelt, obwohl es sich rechtlich um eine Geldleistung handelt, drohen rückwirkende Steuernachzahlungen und Sozialversicherungsbeiträge.

Steuerfreie Sachzuwendungen stehen grundsätzlich allen Mitarbeitenden offen, unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis.

Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Einordnung von Sachbezügen

Leistungstyp	Steuerfrei	Pauschal besteuert	Sozialversicherungsfrei	Wichtige Voraussetzungen
Sachbezug bis 50 € mtl.	✓	✗	✓	Zusätzlich zum Arbeitslohn, keine Barauszahlung, nur für Waren/Dienstleistungen, ZAG-Kriterien erfüllt (§ 8 Abs. 2 Satz 11 EStG)
Geschenke zu persönlichen Anlässen bis 60 €	✓	✗	✓	Anlassbezogen, zusätzlich, Sachwert, zum Beispiel Jubiläum, Geburtstag (R 19.6 LStR)
Essenszuschüsse (digitale Marken/Restaurantgutscheine)	✓	✓	✓	Maximalwert beachten, Nachweise über Verpflegung erforderlich, täglicher Bezug (R 8.1 Abs. 7 LStR)
Jobticket (Zuschuss ÖPNV)	✓	✓	✓	Steuerfrei bei zusätzlicher Leistung (§ 3 Nr. 15 EStG), alternativ pauschal mit 25 Prozent versteuerbar (§ 40 Abs. 2 Satz 2 EStG), auch bei Gehaltsumwandlung möglich
Zweckgebundene Geldleistungen (zum Beispiel Kostenerstattung)	✗	✗	✗	Gilt als Geldleistung, keine Anwendung der 50-Euro-Freigrenze möglich, keine Pauschalversteuerung nach § 37b EStG möglich
Unfallversicherung	✗	✓	✗	20 Prozent Pauschalversteuerung möglich (gemäß § 40b Abs. 3 EStG)

Auch Praktikanten, Werkstudierende und Minijobber können zusätzlich zum Arbeitslohn profitieren. Ergänzend zum monatlichen 50-Euro-Sachbezug dürfen Unternehmen rechtskonform zusätzlich steuerfreie Geschenke zu persönlichen Anlässen im Wert von bis zu 60 Euro pro Anlass übergeben. Das ist ein zusätzlicher Spielraum, um Wertschätzung zu zeigen.

Vorsicht bei der Kombination

Arbeitgeber schnüren den 50-Euro-Sachbezug gerne zu Paketen mit anderen freiwilligen Arbeitgeberleistungen wie Zuschüssen für Essen, ÖPNV oder der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hier gilt es genau zu prüfen: Werden Freigrenzen überschritten oder Zweckbindungen missachtet, geht die Steuerfreiheit verloren. Das kann sogar rückwirkend entsprechende Nachforderungen nach sich ziehen. Wird beispielsweise ein Sachbezug in Höhe von 52 Euro gewährt, müssen nicht nur die zwei Euro über der Freigrenze versteuert werden, sondern der gesamte Betrag. Neben dem Betrag an sich zählt auch die korrekte Einordnung der Leistung, etwa in Abgrenzung zu Barlohn, Geldleistung oder Aufmerksamkeiten.

Kreative Ideen fördern, Einsatz wertschätzen

Sachbezüge lassen sich auf vielfältige Weise umsetzen. Klassische Beispiele sind der 50-Euro-Sachbezug in Form von Tankgutscheinen oder eines Zuschusses zum Fitnessstudiobesuch, als flexible Lösungen auch Gutscheinkarten und Online-Gutscheine.

Doch Benefits können auch eingesetzt werden, um ins Unternehmen selbst Innovationen zu bringen und kreative Ideen zu befeuern. Attraktive Prämien für Vorschläge beispielsweise

können die Belegschaft motivieren, Verbesserungspotenziale proaktiv einzubringen. Punktesysteme, die in Geldbeträge umgewandelt und über den steuerfreien 50-Euro-Sachbezug ausgezahlt werden, bieten eine flexible Lösung – für alle Beschäftigten, vom Fließband bis zur Führungsebene. Der 50-Euro-Sachbezug lässt sich aber beispielsweise auch nutzen, um kurzfristige Einsätze und besondere Flexibilität zu honorieren. Wer in Engpasssituationen einspringt, erfährt durch eine steuerfreie Zuwendung direkte Anerkennung. Das weckt die Lust, im Zweifel auch einmal die Extrameile zu gehen.

Benefitverwaltungsportale können bei der Verwaltung der Zusatzleistungen unterstützen. Solche Systeme ermöglichen Arbeitgebern, den Sachbezug effizient zu verwalten, rechtskonform zu gestalten und gleichzeitig Transparenz herzustellen. Auch in Hinblick auf die Rentabilität der angebotenen Benefits können gute Portale wertvolle Informationen etwa durch Nutzungsstatistiken liefern: So können Benefits bedarfsgerecht angeboten und Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Belegschaft mit dem Benefit gezogen werden.

Steuerbegünstigte oder -freie Sachbezüge können eine gute Atmosphäre, mehr Motivation und auch kostenseitig spürbare Vorteile für alle bieten. ■■■



LUCIA RAMMINGER ist HR-Direktorin bei Edenred Deutschland.

Kostenlose Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten

In unsicheren Zeiten zählen Benefits doppelt: Sie binden Talente, senken Kosten und stärken die Arbeitgebermarke – ohne Gehaltserhöhung. Mit steueroptimierten Lösungen wie die Multi-Benefits-Plattform von become.1 bleibt Wertschätzung bezahlbar und messbar wirksam.

Bindung statt Fluktuationskosten

Steigende Energiepreise, angespannte Märkte und Fachkräftemangel setzen Unternehmen unter Druck. Wer Mitarbeiter verliert, zahlt doppelt: für Recruiting, Einarbeitung und verlorenes Know-how.

Regelmäßige, individuell erlebbare Wertschätzung durch Benefits senkt Wechselbereitschaft, steigert Motivation und wirkt wie ein Puffer gegen „Quiet Quitting“. So werden Talente langfristig gebunden – ohne zusätzliches Gehalt.

Ohne Kosten, alle Vorteile:

Die kostenlose become.1 Mitarbeiter-App ist der One-Stop-Shop für Benefits.

Für Arbeitgeber: geringere Lohnnebenkosten, minimaler Verwaltungsaufwand, keine Kosten, 100 % steuerkonform.

Für Mitarbeitende: mehr Kaufkraft, individuelle Leistungen passend zum Lebensstil, alle Benefits an einem Ort.

Zwei smarte Wege zu mehr Wert

Mit become.1 bieten Unternehmen Benefits wahlweise als steuerfreien Gehaltszusatz oder über Gehaltsumwandlung (Nettolohn-Optimierung ohne Mehrkosten). So entsteht maximale Flexibilität für Mitarbeitende und minimaler Aufwand für Arbeitgeber.

Gehaltszusatz:

- Sachzuwendungen: Fitness, Gutscheine, Prepaid-Karten
- Essenszuschüsse: Mahlzeiten per App, Karte oder digital
- Gesundheitsbudgets: Prävention & Fitness
- Mobilitätszuschüsse: z. B. Deutschlandticket
- Kinderbetreuung: steuerfreie Zuschüsse

- Erholungsbeihilfe: Unterstützung beim Urlaub
- Internetpauschale: Förderung fürs Homeoffice

Gehaltsumwandlung:

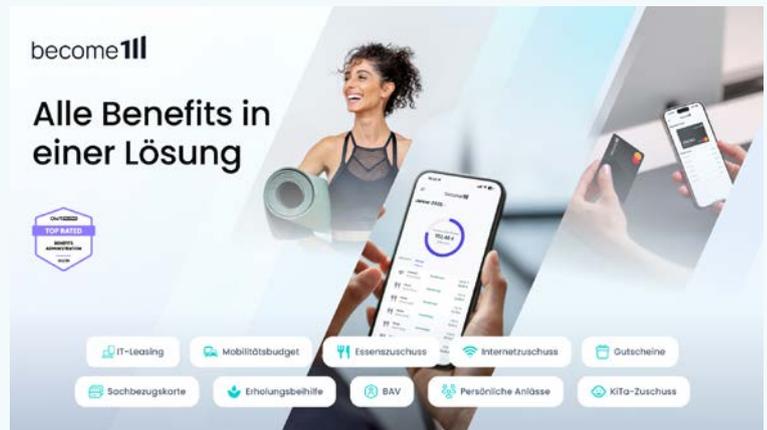
- Leasy: IT-Geräte-Leasing (Laptops, Smartphones, Tablets & Zubehör)
- Dienstradleasing: Fahrräder oder E-Bikes
- Betriebliche Altersvorsorge: Vorsorge statt Nettolohn
- Essenszuschüsse & Deutschlandticket auch per Umwandlung möglich

Weniger Verwaltung, mehr Wirkung

Viele Unternehmen scheuen Benefits wegen Bürokratie oder Rechtsunsicherheit. Die become.1 Plattform automatisiert Verwaltung, integriert alle gängigen Benefits und sorgt für rechtssichere Umsetzung. HR-Teams sparen Zeit, reduzieren Fehler und bleiben auch bei knappen Ressourcen handlungsfähig.

Neu: IT-Leasing – smarte Technik als Benefit

Mit Leasy bringt become.1 das staatlich



Multi-Benefits-Plattform: www.become1.de

geförderte Mitarbeiter-PC-Programm (MPP) auf die Plattform.

Funktionsweise:

Mitarbeitende leasen Wunschgeräte über den Arbeitgeber, Raten werden per Gehaltsumwandlung bezahlt → bis zu 30 % Ersparnis, steuerfrei & ohne geldwerten Vorteil.

Vorteile in Krisenzeiten:

- Keine Einmalkosten für Mitarbeitende
- Kostenneutral für Arbeitgeber
- Planbare, steueroptimierte Raten
- Arbeitgeberattraktivität ohne Gehaltserhöhung
- Rundum-Schutz bei Bruch, Diebstahl, Wasserschäden
- Flexible Optionen am Laufzeitende

Wertschätzung, die bleibt – auch wenn's eng wird

Benefits wie Leasy schaffen spürbaren Mehrwert, senken Fluktuationskosten und stärken Motivation. Sie machen Wertschätzung messbar – und das Unternehmen konkurrenzfähig.

become.1 – Wir machen Mitarbeiter-Benefits einfach, flexibel und compliant.



Aussortieren mit System

Steht das Benefitangebot auf dem Prüfstand, muss geklärt werden: Was lohnt sich wirklich – und was lässt sich streichen, ohne die Mitarbeitermotivation zu gefährden? Ein strukturiertes Vorgehen hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen – und diese gut zu kommunizieren.

Von Holger Jahn

● Würde es auffallen, wenn Sie morgen die Kantine schließen? Diese Frage scheint abwegig, doch sie berührt einen zentralen Aspekt strategischer Benefit-Gestaltung: die tatsächliche Relevanz von Zusatzleistungen im Alltag der Mitarbeitenden. Die Schließung der Kantine wäre natürlich ein effizienter Hebel zur Kostenreduktion – und insbesondere in Zeiten, in denen Budgets hinterfragt und Synergien gehoben werden müssen, wäre dies auf den ersten Blick betriebswirtschaftlich attraktiv. Doch was wie eine Sparmaßnahme aussieht, kann sich als kostspieliger Fehlgriff erweisen.

Blicken wir zunächst auf das Offensichtliche: Eine faire Vergütung als Hygienefaktor wirkt nachgewiesenermaßen gegen Unzufriedenheit von Mitarbeitenden. Daneben sind betriebliche Benefits ein zusätzlicher Faktor, da Geld allein die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden nicht dauerhaft aufrechterhalten kann. Benefits entfalten ihre positive Kraft jedoch nur, wenn Unternehmen sie strategisch schlüssig kommunizieren und unter den Mitarbeitenden bekannt machen. Zudem sollen sie zur Zielgruppe passen, damit sie letztendlich auch genutzt werden.

Mit Blick auf die Kantine lautet die entscheidende Frage also: Wie stark ist die Nutzung und wie hoch die emotionale Bindung an dieses Angebot? Wird die Kantine nur sporadisch genutzt, weil ein Großteil der Belegschaft im Homeoffice arbeitet? Oder stellt sie einen zentralen Ort des Austauschs und der Alltagsstruktur für einen großen Teil der Mitarbeitenden dar?

In der Praxis beobachten wir häufig, dass Benefit-Entscheidungen nicht auf fundierter Analyse, sondern auf subjektiven Einschätzungen basieren. Das birgt erhebliche Risiken. Werden Leistungen gestrichen, ohne ihre tatsächliche Wirkung im Unternehmen zu kennen, kann

das Demotivation, Identifikationsverlust und schließlich eine erhöhte Fluktuation zur Folge haben – mit möglichen Zusatzkosten durch Rekrutierung, Einarbeitung und vorübergehend sinkender Produktivität. Nur auf die Ausgabenseite zu blicken, greift zu kurz. Wirklich wirtschaftlich handelt, wer das Verhältnis von Kosten zu Nutzen konsequent optimiert.

Um dies zu ermöglichen, bedarf es Transparenz: Welche Benefits werden tatsächlich genutzt? Welche zahlen auf die Arbeitgebermarke ein? Und welche entpuppen sich – trotz hoher Kosten – als wirkungslos? Dafür bedarf es eines systematischen Vorgehens zur Benefit-Portfolio-Optimierung, von der Analyse über die Zieldefinition bis zur Umsetzung und Kommunikation. Das Ziel: klar überblicken, was für die eigene Organisation wirklich zählt. Damit steigert man die Wirkung der Maßnahmen erheblich.

Aufs Bauchgefühl hören, kann teuer werden

In vielen Organisationen ist das Benefit-Portfolio über Jahre reaktiv gewachsen. Neue Angebote wurden eingeführt, weil sie im Wettbewerb als „State of the Art“ galten, weil einzelne Führungskräfte sie befürworteten oder weil Mitarbeitende bestimmte Leistungen explizit einforderten. Das Ergebnis ist ein buntes, aber inhomogenes Sammelsurium, das hohe Kosten verursacht.

Nach Kienbaum Untersuchungen beitragen die Benefit Budgets in den Unternehmen im Durchschnitt immerhin rund fünf Prozent der Grundgehaltssumme. Im Topmanagementsegment liegt der Betrag zum Teil auch bei 10 Prozent oder sogar darüber. Oft verfehlt dies die gewünschte Wirkung auf Arbeitgeberattraktivität oder Retention. Die Ursache liegt meist in einer fehlenden Gesamtsicht: Weder die

tatsächliche Nutzung noch die emotionale Relevanz der einzelnen Benefits sind systematisch erfasst. Noch seltener werden sie im Hinblick auf Zielgruppenpassung, Arbeitgeberpositionierung oder Differenzierung im Wettbewerb analysiert.

So gehen Investitionen in vermeintlich prestigeträchtige Benefits – etwa das unternehmenseigene Fitnessstudio oder teure Mobilitätsangebote – nicht selten an der Zielgruppe vorbei. Unterrepräsentiert bleiben Leistungen mit hohem Nutzenpotenzial, wie etwa Gesundheitszuschüsse, Berufsunfähigkeitsversicherungen, Beratungsangebote oder individualisierbare Sachbezugslösungen.

Besonders problematisch wird es, wenn unter Druck schnell Kosten gesenkt werden sollen. Dann bleibt wenig Zeit, zu analysieren, welche Bedeutung die zu streichenden Benefits im Alltag der Mitarbeitenden haben. Oder welche wirkungsvollen Benefits nicht ausreichend sichtbar oder gar nicht bekannt sind, sei es aufgrund mangelnder interner Kommunikation oder weil administrativer Aufwand eine Implementierung bisher verhindert hat. Im schlimmsten Fall entfällt diese wichtige Analyse aufgrund des Zeitdrucks ganz.

Wer wirkungsvoll steuern will, muss zunächst die Hintergründe verstehen. Genau an diesem Punkt setzt ein modernes, datengestütztes Benefit-Management an: durch Analyse, Kategorisierung, Zieldefinition und systematische Neuausrichtung legen Unternehmen die Grundlage für wirtschaftlich tragfähige und strategisch stimmige Entscheidungen.

Von der Analyse zur Wirkung: So optimieren Sie das Portfolio

Der Weg zu einem passenden Benefit-Portfolio führt nicht über Einzelmaßnahmen, sondern über ein strukturiertes,

fundiertes Vorgehen. Dabei haben sich fünf Schritte bewährt:

1. Transparenz durch Analyse schaffen

Der erste Schritt ist eine Bestandsaufnahme: Welche Leistungen sind heute im Einsatz? Wie werden sie tatsächlich genutzt? Welche Zielgruppen sprechen sie an? Ergänzend dazu sollten Unternehmen externe Vergleichsdaten einbeziehen, etwa über Benchmarking-Datenbanken, die die Verbreitung und Beliebtheit einzelner Benefits im Markt zeigen. So lassen sich Überinvestitionen, Wahrnehmungslücken oder blinde Flecken erkennen.

2. Zielbild und Steuerungslogik definieren

Jede Optimierung braucht ein Ziel und einen klaren Rahmen für die Anpassung. Möchte das Unternehmen Kosten reduzieren? Wenn ja, wo genau und um wie viel soll das Budget reduziert werden? Oder möchte das Unternehmen die Wirkung im Sinne von Retention, Arbeitgeberattraktivität oder Profilierung stärken? Oft liegt der Schlüssel in der Umsetzung: Nicht mehr investieren, sondern gezielter.

Zur Definition des Zielbildes gehört auch, sich über die Werte des Unternehmens Gedanken zu machen, die man mit dem Benefit-Portfolio hervorheben möchte. Denn jede angebotene Leistung sendet eine Botschaft, wofür ein Unternehmen steht – explizit oder implizit. Wer etwa auf Jobräder, Bio-Mittagessen, ESG-zertifizierte Altersvorsorgeprodukte oder die Bezuschussung nachhaltiger Mobilität setzt, signalisiert klar: Nachhaltigkeit ist nicht nur Teil der Kommunikation, sondern gelebte Praxis. Ebenso kann ein Unternehmen mit Benefits gezielt auf Fürsorge, Inklusion oder Familienorientierung einzahlen: durch Female-Health-Angebote, psychologische Beratungsleistungen, verlängerte Elternzeiten oder Kinderbetreuungszuschüsse. Oder auf soziale Verantwortung, zum Beispiel über subventionierte Spendenabonnements oder bezahlte Freiwilligentage.

3. Kategorisieren, Fokussieren, Schärfen

Ein wirkungsvolles Benefits-Portfolio lässt sich klar gegliedert strukturieren:

- Hygienefaktoren: weit verbreitet und erwartet. Diese Benefits schaffen Basiszufriedenheit (zum Beispiel attraktive Vergütung, betriebliche Altersversorgung, Fahrrad-Leasingangebote).

Kosten-Nutzen-Analyse mit Blick auf die Zielgruppe

Aktivitäten zum flexiblen und mobilen Arbeiten 
Prüffrage: „Was kostet mich die Flexibilität als Arbeitgeber?“
Maßnahmen für einen attraktiven Arbeitsplatz 
Prüffrage: „Was bedeutet ‚attraktiv‘?“
Unterstützung von Freizeitaktivitäten 
Prüffrage: „Wer nutzt das Angebot?“
Finanzielle Anreize und Zuwendungen 
Prüffrage: „Hält der Bonus die Beschäftigten?“

Quelle: Kienbaum 2025

- Alleinstellungsmerkmale: hochrelevant, aber selten – sie bieten Differenzierungspotenzial (zum Beispiel BU-Versicherung).
- Prestige-Benefits: etabliert, aber mit fraglicher Wirkung – hier lohnt ein kritischer Blick.

Diese Kategorien helfen, die richtigen Prioritäten zu setzen und Ressourcen sinnvoll zu allokalieren. Auf dieser Basis können Unternehmen eine Auswahl treffen, was im Portfolio bleiben sollte, was neu hinzukommen oder gestrichen werden sollte.

4. Prozesse optimieren

Ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor ist die administrative Abwicklung. Viele Benefits scheitern weniger an ihrer Attraktivität als an der Komplexität ihrer Umsetzung, die es den Beschäftigten erschwert, die Benefits tatsächlich zu nutzen. Hier bieten moderne Plattformlösungen von der Buchung über die Kommunikation bis zur Abrechnung enorme Effizienzgewinne.



HOLGER JAHN ist Executive Director im Bereich Compensation & Performance Management bei Kienbaum.

5. Kommunikation als Wirkungstreiber

Ein Benefit, das nicht bekannt ist, entfaltet keine Wirkung – unabhängig von seinem tatsächlichen Wert. Zielgruppenorientierte Kommunikation (zum Beispiel nach Lebensphase, Funktion oder Standort) entscheidet maßgeblich über Wahrnehmung und Nutzung. In vielen Fällen lässt sich die Wirkung eines bestehenden Portfolios allein durch eine bessere Kommunikation deutlich steigern, und das ohne zusätzliche Kosten.

So reduzieren Sie strategisch und sicher

Schauen wir uns die Punkte eins und fünf noch einmal dezidierter an. Wer als Unternehmen auf ein gewachsenes Portfolio blickt, darf nicht voreilig handeln, sondern sollte zunächst besonnen analysieren. Ein bewährtes Vorgehen gliedert sich in drei Phasen:

Nutzungsanalyse und Kosten-Nutzen-Bewertung

Ausgangspunkt ist eine statistische Analyse der Nutzung: Welche Benefits werden wie häufig in Anspruch genommen? Welche Gruppen nutzen welche Leistungen und in welcher Regelmäßigkeit? Parallel erfolgt eine detaillierte Kostenanalyse, inklusive Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten. Durch die Kombination beider Perspektiven lassen sich Leistungen identifizieren, die hohe Kosten bei gleichzeitig geringer Nutzung verursachen. Ergänzend kann eine Conjoint-Ana-

lyse oder ein Engagement Score eingesetzt werden, um aus Mitarbeitersicht die Attraktivität einzelner Benefits zu erfassen.

Erwartungskklärung durch Mitarbeitendenbefragung

Die Nutzung eines Benefits zu ermitteln, reicht allein jedoch nicht aus. Ein Benefit kann trotz geringer Inanspruchnahme hoch relevant sein, etwa wenn er als Hygienefaktor wahrgenommen wird (zum Beispiel Kinderbetreuung oder Altersvorsorge). Nach Zielgruppen differenzierte Mitarbeitendenbefragungen helfen, Erwartungen zu identifizieren und versteckte Wirkpotenziale sichtbar zu machen.

Kommunikation und Change professionell gestalten

Die Abschaffung oder Modifikation von Benefits ist ein sensibles Thema und sollte nur mit einem durchdachten Kommunikationskonzept erfolgen. Der Aufbau einer Change Story, die transparent macht, dass nicht beliebig gestrichen, sondern gezielt neu ausgerichtet wird, bildet einen klaren kommunikativen Rahmen. Mitarbeitende müssen verstehen, was warum passiert und was die Alternative wäre. Dafür sind zielgruppenorientierte Formate wichtig: Town Halls, FAQs, Intranetartikel, Executive Summaries oder Erklärvideos können geeignete Mittel sein.

Insbesondere bei politisch sensiblen Themen ist die Einbindung von Stakeholdern und Gremien unerlässlich. Ein solcher Prozess steigert Verständnis, Akzeptanz und schützt die Arbeitgebermarke vor vermeidbarem Reputationsverlust.

Verlustaversion vermeiden

Der zentrale Vorteil eines strategisch aufgesetzten Benefit-Portfolios liegt in seiner Wirksamkeit entlang relevanter Bindungsfaktoren: persönliche Lebenssituation, Wertepassung, Entwicklungsperspektiven, Wertschätzung. Werden diese Aspekte angesprochen – etwa durch individuelle Gesundheitsangebote, Mobilitätslösungen oder Leistungen für Familien – steigt nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die emotionale Bindung.

Nehmen wir einmal an, dass es bisher gelebte Praxis war, den Mitarbeitenden nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit einen finanziellen Bonus zu zahlen – inklusive Blumenstrauß. Warum den Zeithorizont nicht verkleinern und nach den

ersten drei Jahren die Mid-Levels mit Taylor-Swift-Tickets überraschen? Die Kosten sind überschaubar, das Gefühl von Wertschätzung jedoch unbezahlbar.

Raum für Mehrwert schaffen

Blicken wir noch einmal auf unser Gedankenexperiment vom Anfang: Die Frage nach der Schließung der Kantine steht sinnbildlich für den zentralen Denkfehler, dem viele Unternehmen noch immer unterliegen: Sie treffen Entscheidungen über Benefits, ohne gesicherte Erkenntnis darüber, welche Leistungen tatsächlich genutzt und geschätzt werden, und ob sie strategisch wirksam sind. Ein wirkungsvolles Benefit-Portfolio ist kein starres Konstrukt – es ist ein lebendiger Teil der gesamten Employee Experience. Es begleitet Mitarbeitende durch verschiedene Lebensphasen, vermittelt Werte, schafft Identifikation und trägt zur Positionie-

rung als moderner Arbeitgeber bei. Doch genau deshalb darf es nicht zur bloßen Ansammlung historisch gewachsener Leistungen verkommen.

Die regelmäßige Überprüfung und konsequente Weiterentwicklung des Portfolios zeigt, dass ein Unternehmen bereit ist, sich selbst zu hinterfragen, Ressourcen gezielt zu steuern und den Mut aufzubringen, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen. Wer bereit ist, Leistungen abzuschaftern, die keinen Beitrag zur Wahrnehmung, Nutzung oder Passung leisten, schafft Raum für echte Mehrwerte.

In einer Zeit, in der Anforderungen und Erwartungen immer diverser, dynamischer und individueller werden, ist nicht die Masse an Benefits entscheidend, sondern die Fähigkeit, das Richtige zur richtigen Zeit anzubieten. Der Mut zur Bereinigung ist der erste Schritt hin zu einem Portfolio, das Wirkung entfaltet, Haltung zeigt und dabei stets wirtschaftlich tragfähig bleibt. ■



The Future of Benefits



Ihre Mitarbeiter verdienen das Beste - weitere Infos hier!



Das Dienstrad bleibt beliebt

Von Senta Gekeler

● Lange Zeit galt der Dienstwagen als Statussymbol. Doch auch Diensträder haben längst ihren Platz in modernen Mobilitäts- und HR-Strategien gefunden: Laut einer Studie von Deloitte hat sich der Gesamtumsatz der Anbieter im deutschen Dienstradleasing-Markt zwischen 2019 und 2023 fast verfünffacht. Das entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 46 Prozent. 2019 gab es noch rund 400.000 geleaste Dienstfahräder, Ende 2023 waren es 1,9 Millionen. Auch die Anbieter selbst beobachten einen deutlichen Anstieg: So berichtet beispielsweise der Dienstleister Jobrad, dass sich seit 2019 die Anzahl der geleasten Räder verdreifacht habe. Auch Business Bike, Bikeleasing-Service und Lease a Bike sprechen von einer anhaltend hohen Nachfrage – selbst in wirtschaftlich angespannten Zeiten. Die vielfältigen Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende erklären den anhaltenden Aufwärtstrend.

Kostenneutraler Benefit mit Steuervorteil

Das Leasing funktioniert bei allen Anbietern nach einem ähnlichen Prinzip: Unternehmen schließen einen Rahmenvertrag mit einem Leasinganbieter ab, während Mitarbeitende ihr Wunschrad – ob E-Bike, Lastenrad oder Rennrad – bei einem angeschlossenen Fachhändler auswählen. Die Leasingraten werden in der Regel direkt vom Bruttogehalt der Beschäftigten abgezogen. Das funktioniert über die sogenannte Entgeltumwandlung: Dabei verzichten Beschäftigte auf einen Teil ihres Bruttogehalts und finanzieren damit die Leasingrate. Das senkt gleichzeitig ihre Steuer- und Sozialabgabenlast. Für den Arbeitgeber entstehen dabei in den meisten Fällen keine direkten Zusatzkosten. Viele Anbieter übernehmen die komplette Abwicklung über digitale Plattformen und bieten ergänzende Services wie Versicherungsschutz oder Rücknahmeoptionen bei Störfällen an.

Für die Mitarbeitenden ist das Modell vor allem wegen der steuerlichen Vorteile attraktiv. Seit 2020 gilt für Diensträder und E-Bikes die 0,25-Prozent-Regelung: Wer sein Dienstfahrrad auch privat nutzt, muss den geldwerten Vorteil lediglich mit einem Viertel des Bruttolistenpreises pro Monat versteuern. Zum Vergleich: Bei klassischen Dienstwagen sind es in der Regel 1 Prozent, bei Hybridfahrzeugen 0,5 Prozent. Diensträder werden demnach steuerlich gleichwertig behandelt wie rein

Immer mehr Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten, hochwertige Fahrräder und E-Bikes steuerbegünstigt zu leasen. Das einstige Nischenthema hat sich vielerorts zum festen Bestandteil der HR-Strategie entwickelt. Auch für dezentrale und hybride Arbeitsmodelle ist der Benefit geeignet.



elektrische Firmenwagen. Ein Beispiel: Für ein E-Bike im Wert von 4.000 Euro fallen nur 10 Euro monatlich als geldwerter Vorteil an – je nach Steuerklasse macht das nur wenige Euro an Steuern aus. Da die Leasingrate zudem über Gehaltsumwandlung vom Bruttogehalt bezahlt wird, reduziert sich das steuerpflichtige Einkommen zusätzlich. In Summe sparen Beschäftigte so bis zu 40 Prozent gegenüber dem Privatkauf.

„Die 0,25-Prozent-Regelung hat Dienstradleasing für viele Beschäftigte überhaupt erst wirtschaftlich interessant gemacht“, sagt Sabine Liebe, Sales Direktorin von Lease a Bike. Zudem sei Dienstradleasing für Unternehmen nicht nur kostenneutral, sondern auch mit geringem administrativem Aufwand umsetzbar. Florian Baur, CEO von Jobrad, sieht als Grund für die gestiegene Nachfrage beim Dienstradleasing auch die große Beliebtheit von E-Bikes. Diese sind nämlich meist relativ teuer, weshalb viele

Beschäftigten die Ersparnisse durch Dienstradleasing schätzen. Drei von vier über Jobrad geleaste Fahrräder seien E-Bikes.

Gesundheitsförderung auch in hybriden Modellen

Auch die weiteren Vorteile von Diensträdern liegen auf der Hand: „Viele Unternehmen begreifen das Dienstrad mittlerweile als festen Bestandteil ihrer Arbeitgebermarke“, erklärt Sabine Liebe, „es zählt auf Nachhaltigkeit, Gesundheitsförderung und Mitarbeiterbindung gleichzeitig ein.“ Laut Stefan Page, Geschäftsführer von Business Bike, wollen viele Arbeitgeber und Beschäftigte mit dem Fahrrad als umweltschonendes Fortbewegungsmittel einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. „Zum anderen spielt Gesundheitsförderung eine große Rolle. Radfahren unterstützt

Anbieterübersicht: Dienstrad-Leasing

Anbieter	Angaben zum Unternehmen	Art der Produkte	Leasingmodelle	Laufzeit / Leasingvertrag	Rückgabeoptionen
BLS Bikeleasing-Service GmbH & Co. KG <i>www.bikeleasing.de</i>	- Beschäftigte: über 200 - am Markt seit 2015 - Umsatz: k. A. - Kundengröße: über 75.000 Unternehmen	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder, S-Pedelecs und weitere Optionen	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate, als Alternative möglich: 48 Monate in AT	Kaufoption (18 % des UVP) oder Rückgabe
Business Bike GmbH <i>www.businessbike.de</i>	- Beschäftigte: k. A. - am Markt seit 2014 - Umsatz: 121.155.000 Euro - Kundengröße: 50.000 Unternehmen	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder, Mountainbikes, Rennräder	Gehaltsumwandlung, Gehaltsplus	36 Monate mit individuellen Lösungen bei Krankheit, Elternzeit und ähnlichem	Kaufoption oder Rückgabe
DD Deutsche Dienstrad GmbH <i>www.deutsche-dienstrad.de</i>	- Beschäftigte: ca. 140 - am Markt seit 2020 - Umsatz: 280.000.000 Euro - Kundengröße: k. A.	E-Bikes, Lastenräder, Mountainbikes, Rennräder, Citybikes, Trekkingbikes, Falträder, Gravelbikes	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption oder Rückgabe
Eleasa / Modulad Leasing AG <i>www.eleasa.de</i>	- Beschäftigte: k. A. - am Markt seit 2019 - Umsatz k. A. - Kundengröße: k. A.	Fahrräder, E-Bikes, (S-)Pedelecs, Lastenräder zwischen 595 und 11.900 Euro	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption oder Rückgabe
Jobrad GmbH <i>www.jobrad.org</i>	- Beschäftigte: 850 - am Markt seit 2008 - Umsatz: über 1.000.000.000 Euro - Kundengröße: 100.000 Unternehmen	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder und weitere Optionen zwischen 749 Euro und 11.900 Euro	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption oder Rückgabe
Kazenmaier Leasing GmbH <i>www.kazenmaier.de</i>	- Beschäftigte: k. A. - am Markt seit 1947, Dienstradleasing 2017 - Umsatz: k. A. - Kundengröße: k. A.	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, (E-)Lastenräder, S-Pedelecs, E-Roller	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption (17 % des VK) oder Rückgabe beim Vertrags-händler
Lease a Bike/ Bike Mobility Services GmbH <i>www.lease-a-bike.de</i>	- Beschäftigte: 104 - am Markt seit 2019 - Umsatz: k. A. - Kundengröße: (internat.) 80.000 Unternehmen	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder, alle Fahrradtypen	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption oder Rückgabe
Linexo by Wertgarantie/ Purobike GmbH <i>www.leasing.linexo.de</i>	- Beschäftigte: 130 - am Markt seit 2014 (Purobike) seit 2024 (Linexo by Wertgarantie) - Umsatz/Kunden: k. A.	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder und weitere Optionen bis 15.000 Euro	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle, steuerfreies Gehalts-extra, Dienstradleasing für Selbstständige	36 Monate Vorzeitige Rückgabe oder Ablösung in Sonderfällen	Kaufoption oder Rückgabe
Mein Dienstrad GmbH <i>www.mein-dienstrad.de</i>	- Beschäftigte: ca. 70 - am Markt seit 2012 - Umsatz: k. A. - Kundengröße: k. A.	Fahrräder, E-Bikes, Pedelecs, Lastenräder, Klapp-räder - alle Räder bis 25 km/h, keine Kinderräder und S-Pedelecs	Gehaltsumwandlung und arbeitgeberfinanzierte Modelle	36 Monate	Kaufoption (15 % UVP) oder Rückgabe

Wartung	Versicherung	weitere Mobilitätsangebote	Digitalisierung über Arbeitgeberplattform	MA Plattform	Kündigung Rahmenvertrag
Regelmäßige Inspektionen/ Reparatur- und Verschleißservice im Rahmen optionaler Leistungspakete	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	Mobilitätsbudget, Deutschlandticket oder ÖPNV-Zuschuss über Benefit-Plattform Probonio	Bikeleasing-Portal für Vertragsmanagement, Genehmigungen und Schadenregulierung	ja	jederzeit
Jährlicher Check beim Fachhandel inkludiert, drei unterschiedliche Service-Budgets zur Wahl	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	nein	Digitales Echtzeit-Portal	ja	Frist: drei Monate zum Monatsende
Optionale Service-Pakete: Basis (Absicherungspaket, Mobilitätsgarantie, jährliche Sichtprüfung) oder Premium (zusätzlich Reparatur- und Verschleißbudget)	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	Mobilitätslösungen mit Partnern, die in Plattform integriert sind	Deutsche Dienstrad Plattform mit Vertragsmanagement und Reporting, Störfallmeldung	ja	k. A.
Regelmäßige Inspektionen/ Wartungen im Rahmen optionaler Service-Pakete Reparaturservice im Rahmen des obligatorischen Rundum-Schutzes	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: Absicherung des Fahrrads durch obligatorischen Rundum-Schutz	Alternative Mobilitätslösungen wie E-Roller und E-Scooter	Arbeitgeberportal mit Vertragsmanagement, Verwaltung und Monitoring des Mobilitätsangebots, Budget- und Störfallverwaltung	ja	Frist: drei Monate zum Quartalsende
Dreistufiges Service-Modell, von drei Inspektionen bis Abdeckung aller Reparaturen und Akkuverschleiß (Basis, Komfort und Unlimited)	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	Mobilitätsbudget über Schwesterunternehmen Lofino; Beratung zu nachhaltigen Mobilitätskonzepten mit Lofino und GLS Mobility Konzepten	mein JobRad-Portal, DGS-zertifiziert nach ISO/IEC-27001	ja	k. A.
Regelmäßige Inspektionen/ Wartungen: im Rahmen optionaler Leistungspakete	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	E-Roller	Digitale Abwicklungsplattform	ja	Keine Kündigungsfrist
Regelmäßige Inspektionen/ Wartungen: inkludiert, Umfang entsprechend Rundum-Schutz-Paket (Basis, Premium und All-Inclusive)	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: optionales Rundum-Schutz-Paket Unfall: inkludierte Pannenhilfe	nein	Digital über Plattform	ja	k. A.
Regelmäßige Inspektionen/ Wartungen: Inkludiert bis 100 Euro/Jahr Reparaturservice: inkludiert“	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	nein	Administration über Leasingportal, Konditionen für das Angebot des Unternehmens an Mitarbeitende können individuell angepasst werden	ja	Vertrag ist stillgelegt, sobald das Leasing für die letzten Räder endet
Drei Service-Pakete werden angeboten, Verschleißteile sind zu 100 % abgesichert.	Vollkasko: inkludiert Diebstahl: inkludiert Unfall: inkludiert	nein	Online-Portal und App	k. A.	Vertrag ist stillgelegt, sobald das Leasing für die letzten Räder endet

Bewegung im Alltag und kann die Zahl der Krankheitstage verringern.“ Paul Sinizin, CEO des Bikeleasing-Service, sieht Diensträder sogar in erster Linie als Gesundheits-Benefit, wobei Mobilität seiner Beobachtung nach nur eine untergeordnete Rolle spielt: „Viele Mitarbeitende nutzen das Rad vorrangig für Freizeit und Sport.“

Deshalb habe auch die Verbreitung von Homeoffice und Remote Work seit der Corona-Pandemie die Nutzung nicht gebremst. Im Gegenteil: Die Branche hat laut Sinizin sogar gerade während der Pandemie einen regelrechten Boom erlebt, weil kontaktarme Outdoor-Aktivitäten wie Radfahren damals die Freizeitbeschäftigung der Wahl waren. Das habe vorübergehend zu einer Überproduktion von Rädern geführt. „In den letzten Jahren war der Markt zeitweise übersättigt. Die Lagerbestände erholen sich erst jetzt.“ Stefan Page von Business Bike beobachtet, dass gerade in hybriden Arbeitsmodellen die Nutzung von Dienstradleasing weiter ansteigt. „Das Dienstrad kann unabhängig vom Arbeitsort genutzt werden und passt deshalb gut zu dezentralen Modellen.“

Branche im Übergang

Alle vier Anbieter berichten, dass Diensträder branchen- und unternehmensgrößenübergreifend attraktiv bleiben – vom Handwerksbetrieb mit wenigen Mitarbeitenden bis zum DAX-Konzern. Aktuell befindet sich die Branche laut Florian Baur im Übergang von einer Phase des starken Wachstums hin zu einem reiferen Markt. „Während früher der Fokus darauf lag, Dienstradleasing überhaupt anzubieten, erwarten Kundinnen und Kunden heute technische Exzellenz und Flexibilität“, stellt er fest. Sabine Liebe von Lease a Bike beobachtet zudem, dass die Anforderungen an digitale Plattformen, etwa in den Aspekten Nutzerfreundlichkeit und Prozessgeschwindigkeit zunehmen. „Wir sehen deutlich, dass sich der Markt zunehmend professionalisiert. Mit einem dynamischeren Wettbewerb und wachsenden Anforderungen von Kundenseite wird es für kleinere Anbieter zunehmend herausfordernd. Insofern rechnen wir langfristig mit Übernahmen in der Branche.“

Auch Stefan Page sieht eine klare Marktkonsolidierung: „Größere Anbieter bauen ihre Marktposition aus, während kleinere sich zurückziehen oder übernommen werden.“ Gleichzeitig werde der Markt professioneller und stärker auf Servicequalität ausgerichtet. „Der Wettbewerb verlagert sich auf die Qualität der Dienstleistung und die Zufriedenheit der Unternehmen,“ so Page. Paul Sinizin vom Bikeleasing-Service beobachtet ebenfalls strukturelle Veränderungen auf dem Markt. Durch die zunehmende Komplexität sei es entscheidend, alle relevanten Prozesse – von Versicherung bis Rücknahme – effizient und vollintegriert abzubilden. Anbieter ohne entsprechende Infrastruktur könnten es langfristig schwerer haben.

Genau darin liegen für die Anbieter auch die aktuellen Herausforderungen: Die Erwartungen von Arbeitgebern und Mitarbeitenden steigen. Gefragt sind heute nicht nur Leasingverträge, sondern digitale Plattformlösungen, die sich nahtlos in bestehende HR-Systeme einfügen. Sabine Liebe von Lease a Bike berichtet zudem, dass Kunden im öffentlichen Dienst eigene Anforderungen mit sich bringen, etwa durch bestehende Tarifverträge; diese erforderten individuelle Lösungen. Auch Stefan Page erwähnt die Herausforderung, dass das Dienstradleasing



SENTA GEKELER ist freie Journalistin und berichtet seit vielen Jahren über Trends in der Arbeitswelt und der HR-Szene

im öffentlichen Dienst aufgrund von arbeitsrechtlichen Hürden durch Tarifverträge noch nicht flächendeckend möglich ist.

Dienstradleasing wird Standard

Worüber sich jedoch alle Anbieter einig sind, ist, dass Dienstradleasing langfristig Bestandteil einer modernen HR-Strategie sein wird. „Das Dienstrad gehört mittlerweile zum guten Ton“, sagt Paul Sinizin. Die Bikeleasing-Gruppe denkt das Thema ganzheitlich und bietet deshalb mit dem Teilunternehmen Probonio eine digitale Multi-Benefit-Lösung an, über die Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden per App nicht nur Diensträder, sondern auch andere Benefits zur Verfügung stellen können. „Das Fahrrad ist Teil einer größeren Mobilitätsstrategie, die auch Jobticket, Carsharing und andere Benefits einschließt“, so Sinizin. Entscheidend ist seiner Einschätzung nach vor allem die Flexibilität. Beispielsweise bleibe der Dienstwagen weiterhin beliebt, aber das Fahrrad nehme daneben eine gleichwertige Stellung an. Manche Beschäftigte würden sich beispielsweise für den Winter ein Auto und für den Sommer ein Fahrrad leasen. Stefan Page von Business Bike erwartet dagegen langfristig einen Kulturwandel, weg vom Dienstwagen als Statussymbol, hin zu individuellen, nachhaltigen Mobilitätslösungen, bei denen das Fahrrad eine zentrale Rolle spielt.

Auch Jobrad bietet innerhalb der Unternehmensgruppe weitere Services an, die über das Dienstradleasing hinausgehen. Zum Beispiel können Unternehmen über die Schwestergesellschaft Lofino das Dienstradleasing als Teil von Mobilitätsbudgets anbieten. Personalverantwortliche können über eine Schnittstelle alle relevanten Daten abrufen und selbstständig in ihre Systeme integrieren. Eine Integration in HR-Systeme sei ebenfalls in Arbeit. Mit einem Refurbishing-Konzept setzt Jobrad zudem auf Nachhaltigkeit: „Leasingräder, die nicht übernommen werden, erhalten im Refurbishing ein zweites Leben und wir halten sie so im Loop“, erklärt Florian Baur. Er weist auch darauf hin, dass sich Fahrräder technologisch immer weiterentwickeln – zum Beispiel durch smarte Features wie GPS-Tracking, vernetzte Displays oder innovative Antriebssysteme. „Diese technologischen Fortschritte machen Fahrräder hochwertiger, aber auch finanziell anspruchsvoller. Gerade deshalb bleibt Dienstradleasing attraktiv und ermöglicht Mitarbeitenden Zugang zu Spitzenmodellen zu deutlich niedrigeren Kosten“, erklärt Baur.

Dienstradleasing ist gekommen, um zu bleiben: Was vor rund zehn Jahren als Nischenangebot begann, hat sich zum Mainstream entwickelt. Das Dienstrad steht heute nicht nur für nachhaltige Mobilität, sondern ist auch ein wirkungsvolles Instrument zur Gesundheitsförderung und trägt zur Mitarbeiterbindung bei. Entscheidend wird sein, wie Anbieter es schaffen, das Dienstrad in ganzheitliche Mobilitäts- und Benefit-Strategien einzubetten – und damit noch mehr Menschen zu erreichen, unabhängig von Arbeitsort, Jahreszeit oder Verkehrsmittelwahl. ■■■

II. Strategie & Führung

Zusammenspiel statt Stillstand

Will ein Unternehmen die Arbeitsbedingungen neu gestalten, steht es häufig den Sozialpartnern gegenüber. Wie es auch gemeinsam geht, zeigt das Beispiel des Energiekonzerns Eon.

Von Laurenz Voss und Axel Winterwerber

● Vor 20 Jahren war die Arbeitswelt eine völlig andere: An mobiles Arbeiten war angesichts stationärer Computer nicht zu denken, die Arbeitszeiten waren strikt festgelegt und individuelle Auszeiten jenseits des Urlaubs zu nehmen, blieb für die meisten Beschäftigten völlig unvorstellbar. Seitdem hat sich viel getan. Ortsflexibel zu arbeiten ist ebenso normal geworden wie die Arbeitszeiten mit außerberuflichen Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Und das wird auch zunehmend eingefordert.

Nicht nur die Arbeitswelt, auch unser Unternehmen Eon hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark verändert: von einem integrierten Energieunternehmen, das in allen Bereichen der Wertschöpfungskette tätig ist, zu einem spezialisierten Akteur der Energiewende in Europa.

Im Zuge dieser Transformation hat der Konzern sein Portfolio, sein Geschäftsmodell und seine Strategie grundlegend angepasst und konzentriert sich heute auf die drei Geschäftsfelder Energieverteilnetze, Energieinfrastrukturlösungen und Energievertrieb.

Die meisten Tarifverträge in unserem Konzern stammen jedoch noch aus der Zeit der Gründung von Eon, Anfang der Zweitausenderjahre. Auch wenn diese im Laufe der Zeit immer wieder leichte Anpassungen erfahren haben, werden sie dem aktuellen Arbeitsmarkt, den Bedürfnissen der Beschäftigten und dem Geschäft von Eon nicht mehr vollumfänglich gerecht. Sie brauchen ein Upgrade.

Veraltete Tarifverträge und unterschiedliche Regelungen

Das ist leichter gesagt als getan. Denn bei Eon in Deutschland gibt es nicht nur einen Tarifvertrag, sondern gleich mehrere. Das ist sowohl auf die Entstehungsgeschichte von Eon zurückzuführen als auch darauf, wie unsere Unternehmensgruppe strukturiert ist. Heute gehört eine Vielzahl von Unternehmen zu Eon, die jeweils ihre eigene Geschichte haben. Manche dieser Firmen haben auch weitere Anteilseigner. Einige Gesellschaften kamen erst vor wenigen Jahren hinzu, als das Energieunternehmen Innogy integriert wurde.

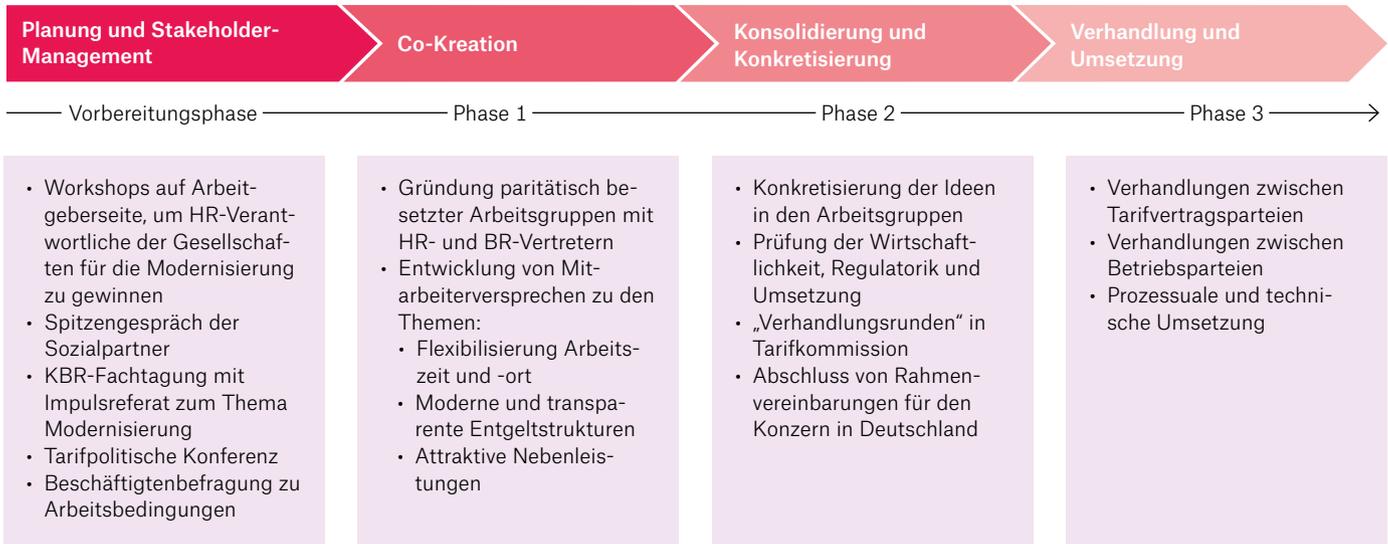
Viele von ihnen bringen ihre eigenen Tarifverträge mit und haben ihre eigenen betrieblichen Regelungen. Teilweise gelten diese Tarifverträge auch für andere Energieunternehmen, die nicht zum Eon-Konzern zählen. Das bedeutet eine Vielzahl unterschiedlicher Regelungen, vielfältige Tarifkommissionen und obendrein auch noch zwei zuständige Gewerkschaften: Verdi und IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE).

Angesichts dieser komplexen Ausgangslage war uns schnell klar, dass der Versuch, alle Tarifwerke vollständig zu harmonisieren, wenig erfolgversprechend wäre. Das wäre übrigens auch nicht erstrebenswert, da die Rahmenbedingungen – und somit auch die Anforderungen an Arbeitsbedingungen – der Eon-Gesellschaften nicht vergleichbar sind: Reguliertes Geschäft ist etwas anderes als unreguliertes, Netzgesellschaften arbeiten anders als Vertriebsgesellschaften oder die IT-Tochter von Eon und auch der Arbeitsmarkt ist in Bayern ein anderer als in Brandenburg oder im Saarland.

Deshalb haben sich die Tarifvertragsparteien bei Eon darauf verständigt, die



Modernisierung der Arbeitsbedingungen in vier Phasen



tarifvertraglichen Regelungen im Konzern zu modernisieren, ohne sie jedoch vollständig anzugleichen. Vielmehr war es das Ziel, gemeinsame Arbeitsbedingungen zu entwickeln, die sich in die bestehenden Regelungen integrieren lassen. Diese Arbeitsbedingungen nennen wir „Mitarbeiterversprechen“: Es sind Zusagen, die für alle Mitarbeitenden im Konzern gelten sollen, unabhängig von der Gesellschaft, in der sie arbeiten, und vom Tarifvertrag, der für sie gilt. „In Vielfalt vereint“ war das Prinzip, nach dem wir vorgegangen sind: einheitliche zentrale Regelungen, von denen alle Beteiligten profitieren – jedoch mit Freiheitsgraden, wie die jeweiligen Regelungen vor Ort konkret ausgestaltet werden.

Auf unkonventionellem Weg zu neuen Arbeitsbedingungen

Damit stand das Ziel fest – wobei damals noch keiner genau sagen konnte, wie diese neuen Arbeitsbedingungen denn konkret aussehen sollten. Oder anders gesagt: Hätte man den Personalvorstand einer Netzgesellschaft, die Personalleiterin der Vertriebsgesellschaft, den Betriebsrat der IT-Tochter und den Tarifsekretär von Verdi gefragt – die Antworten wären höchst unterschiedlich ausgefallen. Worüber wir Autoren uns jedoch schnell einig

waren: Das Ziel, die Arbeitsbedingungen zu modernisieren, würden wir nicht erreichen, wenn wir wie üblich vorgehen. Das hätte dann so ausgesehen, dass der Arbeitgeber „im stillen Kämmerlein“ ein Konzept entwickelt, um es anschließend mit Betriebsräten und Gewerkschaften zu verhandeln. Andere Unternehmen haben das versucht und sind entweder gescheitert oder haben für das Vorhaben viele Jahre gebraucht. Das wollten wir um jeden Preis vermeiden.

Deshalb haben wir – die Tarifvertragsparteien und die betriebliche Mitbestimmung – gemeinsam einen neuen und unkonventionellen Weg beschritten und uns dabei an drei Leitideen orientiert, wie wir zum Ziel gelangen wollen:

- **Bedürfnisorientiert:** Wenn Eon die Wünsche seiner aktuellen und potenziellen Beschäftigten besser erfüllt, können wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Dafür müssen wir diese Bedürfnisse kennen und verstehen.
- **Co-kreativ:** Statt in klassischen Verhandlungen kommen wir nur als Team zum Ziel. Betriebsräte und HR-Vertreter dürfen sich nicht gegenüberstehen, sondern müssen partnerschaftlich an Lösungen für die Mitarbeitenden arbeiten.
- **Sozialpartnerschaftlich:** Unternehmensvertreter binden die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden

der Gewerkschaften Verdi und IG BCE von Beginn an in einem intensiven sozialen Dialog ein.

Damit dieser unkonventionelle Weg nicht als Holzweg endet, haben wir frühzeitig damit begonnen, den Boden dafür zu bereiten. So wurden intensive Gespräche aufseiten der Arbeitgebervertreter und der Arbeitnehmervertreter geführt. Die Mitglieder der Tarifkommissionen haben wir zu einer eintägigen tarifpolitischen Tagung eingeladen, um sie für den Modernisierungsbedarf der Regelungen zu sensibilisieren und für den von uns angestrebten Weg zu gewinnen. Hier war anfangs durchaus Skepsis und Zurückhaltung zu spüren.

Geholfen hat ein sichtbarer Schulterchluss zwischen Unternehmen, Konzernbetriebsrat und Gewerkschaften, der auch dadurch zum Ausdruck kam, dass wir ein zentrales Gremium gebildet haben – den sogenannten Dreier-Koordinationskreis. Dieser bestand aus den beiden Autoren und dem Bundestarifsekretär von Verdi, der in dieser Funktion auch die IG BCE vertreten durfte. In diesem Gremium haben wir den gesamten Prozess gestaltet, koordiniert und richtungweisende Entscheidungen getroffen. Unterstützt wurden wir von einem externen Moderator und Prozessbegleiter der Unternehmensberatung Mercer, der sowohl

das Vertrauen der Arbeitgeberseite als auch der Arbeitnehmervertreter genießt.

In drei Sprints zu Mitarbeiterversprechen

Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden – und damit unseren Nordstern für das Projekt – zu kennen, haben wir diese im Sommer 2023 umfassend schriftlich befragt. Rund 18.000 Mitarbeitende bei Eon in Deutschland haben an der Umfrage teilgenommen und uns mitgeteilt, welche Wünsche und Bedürfnisse sie haben. Es zeigte sich, dass die Beschäftigten insbesondere ihre Arbeitszeiten und -orte freier gestalten wollen und dass sie sich Entlastung in Rufbereitschaft und Schicht wünschen. Außerdem erhoffen sie sich mehr Möglichkeiten, um Auszeiten zu nehmen oder freigestellt zu werden. Bei der finanziellen Entlohnung wünschen sie sich, dass die Kompetenzen mehr zählen als formale Qualifikationen. Zudem möchten sie die Nebenleistungen, die der Arbeitgeber anbietet, freier wählen können.

Bemerkenswert war, dass rund die Hälfte der Teilnehmenden der Befragung die Freitextfelder genutzt hat, um Hinweise und Anregungen zu geben. Wir haben also früh gemerkt: Das Thema Arbeitsbedingungen brennt unseren Mitarbeitenden auf der Seele.

Im Anschluss an die Befragung haben wir drei gemeinsame Arbeitsgruppen mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildet, die sich mit den zentralen Themen der Umfrage beschäftigten: Arbeitszeit und -ort, moderne und transparente Entgeltstrukturen sowie attraktive Nebenleistungen. Die Arbeitgebervertreter waren Personalverantwortliche aus Eon-Gesellschaften oder der Zentrale. Die Arbeitnehmervertreter waren Betriebsräte, die sich einem Bewerbungsverfahren unterziehen mussten: Sie waren allesamt aufgefordert, ein Motivationsschreiben zu verfassen, auf deren Basis der Konzernbetriebsratsvorstand die finalen Mitglieder der Arbeitsgruppen ausgewählt hat. Das führte dazu, dass ausschließlich intrinsisch motivierte Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsgruppen mitwirkten.

Die Arbeitsgruppen haben – inspiriert von Design Thinking – in einer Sprintlogik zunächst die Befragungsergebnisse analysiert. So wollten sie herausfinden, welche Bedürfnisse der Beschäftigten am dringendsten sind, um im nächsten Schritt

passende Lösungsansätze zu entwickeln und schließlich konkrete Zusagen an die Mitarbeitenden zu formulieren – die Mitarbeiterversprechen. Den Lösungsansätzen waren zu diesem Zeitpunkt noch keine budgetären, regulatorischen und rechtlichen Grenzen gesetzt; es ging vorrangig darum, auf Basis der Mitarbeiterwünsche ein erstrebenswertes Zielbild zu entwickeln. Höhepunkt jedes Sprints war ein eintägiger Workshop, zu dem sich die Arbeitsgruppen vor Ort trafen.

Mit der Entwicklung der Mitarbeiterversprechen ging die erste Phase des Modernisierungsprojekts Anfang 2024 erfolgreich zu Ende. Nachdem die vorläufigen Ergebnisse den Mitarbeitenden und Tarifvertragsparteien bekannt gemacht wurden, ging es in der zweiten Projektphase darum, die Ideen zu konkretisieren, ihre Umsetzbarkeit zu prüfen und sie in Regelungen zu überführen. Diesen Aufgaben widmeten sich erneut die bestehenden Arbeitsgruppen, die nun auch vermehrt Expertinnen und Experten von Eon konsultierten – etwa um zu prüfen, ob die Modernisierungsideen regulatorisch unschädlich sind und sich technisch umsetzen lassen. Denn am Ende mussten die neuen Arbeitsbedingungen sowohl bezahlbar sein als auch problemlos in die Zeitwirtschafts- und Abrechnungssysteme integriert werden.

Neuer Umgang der Tarifvertragsparteien

In dieser zweiten Phase des Modernisierungsprojekts waren aber nicht nur die Arbeitsgruppen gefragt. Da sich mehrere Mitarbeiterversprechen auf Arbeitsbedingungen bezogen, die tariflich geregelt werden müssen, wurden nun auch die Tarifvertragsparteien stärker als zuvor involviert. Eigens für das Modernisierungsprojekt wurde eine Bundestarifkommission gegründet, die sich aus Mitgliedern der bestehenden Tarifkommissionen im Eon-Konzern zusammensetzte. Diese Bundestarifkommission entsandte Mitglieder in eine Verhandlungskommission. Neu daran war die Zusammensetzung der Kommission: Es war das erste Mal, dass eine Tarifkommission alle Tarifmitarbeitenden von Eon in Deutschland repräsentierte.

Neu war aber insbesondere auch die Art und Weise, wie Tarifkommission und Verhandlungskommission arbeiteten. Es begann schon mit der Sitzordnung bei Zu-

sammenkünften der Verhandlungskommission: Statt das Arbeitgeberlager und das der Arbeitnehmervertreter in konfrontativer Haltung an gegenüberliegenden Tischen zu platzieren, wurden die Vertreter bunt gemischt zusammengesetzt. Alle Sitzungen wurden gemeinschaftlich vom Dreier-Koordinationskreis und dem Geschäftsführer des Arbeitgeberverbands geleitet – mit klar erkennbarem „Wir“ statt eines „Wir gegen die“. Im klassischen Sinn verhandelt wurde bis zuletzt auch nicht: Stattdessen präsentierten die Arbeitsgruppen regelmäßig ihre Zwischenergebnisse und nahmen das Feedback der Mitglieder der Tarifkommission auf, um ihnen in der nächsten Sitzung zu berichten, was sie daraus gemacht haben.

Welche Erfolgsfaktoren den Unterschied machten

Im Rückblick auf den Prozess zur Modernisierung der Arbeitsbedingungen haben sich die folgenden Faktoren als erfolgskritisch erwiesen:

- **Wichtige Stakeholder intensiv und frühzeitig einbinden**, um sie für den Modernisierungsprozess zu gewinnen – dazu gehören der Vorstand, die HR-Führungskräfte der Gesellschaften, der Konzernbetriebsrat, die Betriebsratsgremien der Gesellschaften, die Gewerkschaften und die Tarifkommissionen.
- **Arbeitsgruppen divers und repräsentativ zusammensetzen**, um vielfältige Perspektiven einzubeziehen und deutlich zu machen, dass es sich nicht lediglich um ein Projekt der Eon-Zentrale handelt. Zudem stellt der Bewerbungsprozess auf der Arbeitnehmerseite die Motivation sicher.
- **Beschäftigtenbefragung durchführen**, um eine objektive Datengrundlage zu erhalten und sich nicht nur auf Meinungen, Erfahrungen oder das Bauchgefühl zu verlassen.
- **Externe Moderation hinzuziehen**, um Brücken zwischen den Parteien zu bauen und Methoden diszipliniert und zielgerichtet anzuwenden.
- **Arbeitsessions in Präsenz abhalten**, damit sich die Teilnehmenden besser kennenlernen und vertrauen. Zudem lässt sich so offener diskutieren und kreativer arbeiten.
- **Grüne-Wiese-Ansatz verfolgen** – das heißt, ausreichend Raum für die Entwicklung neuer Ideen zu lassen, ohne zu früh im Prozess die Kreativität einzuschränken.
- **Auf die üblichen Rollen verzichten**, um Lagerdenken und Verhandlungssituationen konsequent zu vermeiden.

Für viele Beteiligte war das zu Beginn ungewohnt. Das überrascht auch nicht: Wer sich jahrelang in Tarifkommissionen engagiert hat, der kennt die dortigen Machtverhältnisse und Rituale. Ein Musterbruch, wie wir ihn gewagt haben, mag da zunächst wie ein Rückschritt erscheinen oder als Machtverlust wahrgenommen werden. Doch mit der Zeit haben fast alle verstanden, dass sie von dem neuen Vorgehen profitieren: Sie werden deutlich früher eingebunden und können auch ohne klassische Verhandlungen beeinflussen, wie die Regelungen, die in der zweiten Phase des Modernisierungsprojekts entstanden sind, ausgestaltet werden.

Mit Kritik transparent umgehen

Dennoch wurde nicht nur der Prozess immer wieder kritisch beäugt, auch inhaltlich gab es Kritikpunkte. Manche Arbeitgebervertreter haderten mit Modernisierungsideen, weil flexibleres Arbeiten auch eine höhere Verantwortung mit sich bringt oder neue Wahlmöglichkeiten der Mitarbeitenden die Arbeitsabläufe komplexer machen. Arbeitnehmervertreter hingegen stießen sich am Vorhaben, die individuelle Wochenarbeitszeit von Mitarbeitenden auf bis zu 42 Stunden zu erhöhen.

In beiden Fällen waren viele Gespräche nötig, bei denen auch wir als Mitglieder des Dreier-Koordinationskreises stark gefragt waren. So machten wir deutlich, dass wir ein Gesamtpaket entwickeln, bei denen einzelne Regelungen Arbeitnehmerinteressen aufgreifen, während andere Mitarbeiterversprechen auf Wünsche des Arbeitgebers einzahlen – wie etwa, dass die Vergütung stärker an die Leistung gekoppelt ist. Außerdem betonten wir, dass es nicht darum gehe, die Wochenarbeitszeit für alle Mitarbeitenden anzuheben, sondern dass einzelne Beschäftigte auf persönlichen Wunsch temporär ihre Arbeitszeit aufstocken können, um ein höheres Einkommen zu erzielen.

Eine wichtige Rolle, um die verschiedenen Stakeholder – insbesondere die kritischen – zu gewinnen, spielten in dieser Phase die Mitglieder der Arbeitsgruppen. Aus diesen sind seit Start des Projekts echte Teams geworden, die mit großem Zusammenhalt und ebenso großer Leidenschaft ihre Modernisierungsideen

vorangetrieben haben. Sie waren sehr hilfreich, um Diskussionen zu versachlichen und Vorbehalte auszuräumen. So gelang es uns, mit viel Kommunikation und intensivem Stakeholder Management die Reihen zu schließen und am Ende der zweiten Projektphase wie geplant Vereinbarungen abzuschließen.

Modernisierung, von der alle profitieren

Letztlich haben wir drei Rahmenvereinbarungen für die Themen Arbeitszeit und -ort, Entgeltstrukturen und Nebenleistungen vereinbart. Damit konnten wir nach nur anderthalb Jahren in einem partnerschaftlichen und neuartigen Prozess ein Fundament schaffen, um die Arbeitsbedingungen von Eon in Deutschland umfassend zu modernisieren.

Die Rahmenvereinbarungen regeln insgesamt 25 attraktive Mitarbeiterversprechen: 16 Versprechen für mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort, sechs Versprechen für ein transparentes und leistungsgerechtes Entgeltsystem sowie drei Versprechen für moderne und individualisierbare Nebenleistungen.



DR. LAURENZ VOSS leitet bei Eon die Bereiche Employee Relations und Arbeitsrecht. Im Modernisierungsprojekt vertrat er die Arbeitgeberseite.



AXEL WINTERWERBER ist Konzernbetriebsratsvorsitzender von Eon und Mitglied des Aufsichtsrats. Die Modernisierung der Arbeitsbedingungen war eines der ersten Projekte in seiner Rolle.

Was konkret verspricht Eon künftig seinen Mitarbeitenden? Um etwa mehr Flexibilität bei der täglichen Arbeitszeit zu ermöglichen, können Mitarbeitende am Nachmittag ihre Arbeit vorübergehend pausieren, um dem Auftritt des Kindes im Schultheater beizuwohnen – und dann am Abend die Arbeitszeit nachzuholen. Ein anderes Beispiel: Mitarbeitende können zukünftig Arbeitszeit als Guthaben ansparen, um ein Sabbatical zu nehmen oder vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. Sie haben die Option, bis zu 20 zusätzliche Urlaubstage zu erwerben, indem sie anteilig auf Gehalt verzichten. Auch umgekehrt ist es möglich, auf Urlaubszeit zu verzichten, um die Vergütung zu erhöhen – etwa um einen Kredit für das erworbene Eigenheim früher zurückzahlen zu können.

Auf Konzernebene hat Eon zudem vereinbart, Väter und vergleichbare Eltern teile vier Wochen nach der Geburt ihres Kindes bezahlt freizustellen und so den Start in das Familienleben zu erleichtern. Das ist etwas, das nur wenig andere DAX-Unternehmen anbieten. Auch das Entgeltsystem im Tarifbereich wird modernisiert: Statt starrer Tarifgruppen wird es künftig Entgeltkorridore geben. Statt vornehmlich nach formaler Qualifikation zu bezahlen, sollen künftig verstärkt Kompetenzen entlohnt werden. Das lässt sich auch mit einer Skill Taxonomy verbinden, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden besser zu erfassen und gezielt zu fördern. Zudem soll sich Leistung stärker bezahlt machen, beispielsweise durch eine schnellere Vergütungsentwicklung.

Bei den Nebenleistungen geht Eon ebenfalls neue Wege. Statt allen Mitarbeitenden dieselben Benefits anzubieten, sollen die Beschäftigten künftig stärker auswählen dürfen, welche Leistungen sie beziehen wollen. Damit kann Eon besser darauf eingehen, wenn Mitarbeitende je nach Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse entwickeln, und sicherstellen, dass die Nebenleistungen dem gerecht werden.

Neben den Mitarbeitenden profitiert auch Eon als Konzern davon, moderne Arbeitsbedingungen vorweisen zu können – denn damit wurde die Arbeitgebermarke gestärkt, die Flexibilität erhöht und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert.

Gemeinsam haben wir es geschafft, die Anliegen der Mitarbeitenden in bessere Arbeitsbedingungen zu überführen. So haben

wir als Konzern und Mitbestimmung gleich mehrere Erfolge erreicht:

- **Innovative Arbeitsbedingungen:** Mit dem hohen Maß an Flexibilität und individuellen Wahlmöglichkeiten greifen wir aktuelle Trends auf und gestalten die Arbeitsbedingungen innovativ weiter.
- **Hohe Geschwindigkeit:** In nur anderthalb Jahren haben wir die Grundlage für die Modernisierung unserer 20 Jahre alten Tarifverträge gelegt. Andere vergleichbare Unternehmen haben für den Prozess deutlich mehr Zeit gebraucht.
- **Bessere Zusammenarbeit:** Mit dem gewählten co-kreativen Ansatz haben wir nicht nur in großer Geschlossenheit sehr gute Ergebnisse erzielt, sondern auch unsere Sozialpartnerschaft nachhaltig gestärkt.

Dass wir mit Stolz auf das Erreichte schauen, mag selbstverständlich erscheinen. Umso mehr freuen wir uns über das Interesse, das uns von anderen Unternehmen und auch den Gewerkschaften entgegengebracht wird. Der Vorsitzende der Gewerkschaft Verdi, Frank Werneke, sieht in unserer Einigung gar einen „Meilenstein der tarifpolitischen Arbeit“, der „den Weg in eine faire, an den Interessen der Beschäftigten orientierte und moderne Arbeitswelt ebnet“.

Mitarbeiterversprechen umsetzen

So weit, so gut. Allerdings haben wir das Projektziel noch nicht ganz erreicht. Damit unsere Mitarbeitenden ganz konkret von den neuen Mitarbeiterversprechen profitieren können, müssen die Rahmenvereinbarungen in lokale Regelungen überführt werden. Erst dann sind sie rechtsverbindlich und begründen Ansprüche unserer Beschäftigten. Diesen Prozess haben wir angestoßen: Die Betriebsparteien der Eon-Gesellschaften in Deutschland sind jetzt mit Hochdruck dabei, ihre tariflichen und betrieblichen Regelungen anzupassen. Ziel ist es, schon zum 1. Januar 2026 möglichst viele Mitarbeiterversprechen zur Geltung zu bringen.

Auf dem Weg dorthin werden die Betriebsparteien von der Konzernzentrale unterstützt, die Vorlagen für Umsetzungsvereinbarungen liefert. Parallel werden auf tariflicher Ebene Gespräche geführt, um rechtzeitig die entsprechenden Öffnungsklauseln zu implementieren.

Für die Familienstartzeit, also die bezahlte vierwöchige Freistellung von Vätern und vergleichbaren Elternteilen, plant Eon, eine Konzernbetriebsvereinbarung abzuschließen, da es sich um eine völlig neue Regelung im Eon-Konzern handelt. Zudem wird das weiterentwickelte Entgeltsystem zunächst in fünf Pilotgesellschaften eingeführt, um Erfahrungswerte zu sammeln. Auch hier ist der Start in den ersten Pilotgesellschaften für den 1. Januar 2026 geplant. Ebenso treiben wir das dritte Thema, die Modernisierung der Nebenleistungen, konsequent voran und haben uns dafür entschieden, einen zentralen Benefit-Shop einzuführen. Derzeit sind wir dabei, den passenden Anbieter auszuwählen.

Auch jetzt in der Umsetzungsphase gibt es nicht nur Applaus. Es regen sich auch immer wieder kritische Stimmen, die sich noch mehr Neuerungen gewünscht hätten

oder denen es umgekehrt zu viele Veränderungen sind. Wir sind uns unseres Erfolgs dennoch sicher – wenn wir weiterhin offen kommunizieren, positiv eingestellt bleiben und partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Eon hat die Arbeitsbedingungen mit seinem innovativen, co-kreativen Ansatz wegweisend modernisiert. HR, Betriebsräte und Gewerkschaften arbeiteten eng zusammen, richteten sich konsequent an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden aus und entwickelten so nicht nur attraktive Mitarbeiterversprechen, sondern stärkten auch die Sozialpartnerschaft nachhaltig. Dieser Erfolg zeigt, dass gemeinschaftliche Innovationen in der Arbeitswelt möglich sind – und dass sie die Grundlage für eine zukunftsfähige, flexible und faire Arbeitskultur bilden, die sowohl den Mitarbeitenden als auch den Unternehmen zugutekommt. ■



HOCHSCHULE
DER MEDIEN



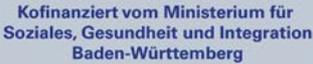
Ihre Expertise zählt!



Welche Zukunftskompetenzen sind im
Mittelstand in Baden-Württemberg
zukünftig gefragt?



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Kofinanziert vom Ministerium für
Soziales, Gesundheit und Integration
Baden-Württemberg

Die Erhebung wird als Teil
eines ESF-Projekts am
Weiterbildungszentrum der
Hochschule der Medien Stuttgart
digital & anonym durchgeführt.

Jetzt scannen & teilnehmen!
Dauer: ca. 5 Minuten

www.hdm-weiterbildung.de

A woman with short grey hair and glasses, wearing a teal blazer over a black top and black trousers, stands on a modern glass and metal staircase. She is leaning on the railing with her right hand. The staircase is made of glass panels and metal railings, and the background shows a modern building with large glass windows and a view of a city. The lighting is bright, suggesting an indoor or well-lit outdoor environment.

„Sichtbare Effekte
erwarten wir in drei
bis fünf Jahren“

Vor zwei Jahren startete der angeschlagene Agrarchemie- und Pharmakonzern Bayer eine Kulturtransformation, die als eine der ambitioniertesten in der deutschen Wirtschaft gilt. Mit dem neuen Organisationsmodell „Dynamic Shared Ownership“ soll das Leverkusener Traditionsunternehmen schneller, innovativer und erfolgreicher werden. Wo das Vorhaben heute steht, erläutert Personalvorständin Heike Prinz.

Interview Matthias Haller, Fotos Katrin Binner

Frau Prinz, Bayer steht unter enormem Druck. Die Rechtsstreitigkeiten um das Unkrautvernichtungsmittel Glyphosat in den USA verschlingen Milliarden, die für Investitionen fehlen. Im Pharmageschäft laufen wichtige Patente aus, neue Produkte werden gerade erst eingeführt. Und das Geschäftsfeld Consumer Health wächst langsamer als erwartet. Nun soll ein neues Organisationsmodell namens Dynamic Shared Ownership (kurz: DSO) das Unternehmen zurück in die Erfolgsspur bringen. Das müssen Sie erklären!

Heike Prinz: Die Einführung von DSO war eine Reaktion auf mehrere Herausforderungen, die sowohl aus unserem Marktumfeld als auch aus internen Entwicklungen resultierten. Extern sehen wir uns einer immer volatileren Welt gegenüber – sei es durch wirtschaftliche Unsicherheiten, geopolitische Spannungen oder technologische Disruptionen. Gleichzeitig hatten wir intern klare Handlungsfelder: Überbordende Bürokratie, auslaufende Patente, die Rechtsstreitigkeiten in den USA und ein hoher Verschuldungsgrad führten zu einer schwachen Business-Performance. Es wurde deutlich, dass unsere bisherigen Strukturen nicht mehr ausreichen, um flexibel genug auf diese Veränderungen zu reagieren.

Die Einführung des neuen Organisationsmodells begann bereits im Jahr 2023 und dauert bis heute an. Sie übernahmen im selben Jahr das Amt der Personalvorständin. Welche Hoffnungen waren mit der organisatorischen und personellen Neuausrichtung verbunden?

Mit DSO verfolgen wir mehrere Ziele gleichzeitig: Wir wollen agiler werden, Entscheidungsprozesse beschleunigen und unternehmerisches Denken stärker verankern – und zwar über alle Ebenen hinweg. Unser Ziel war und ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Teams eigenverantwortlich handeln können und Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die nah an unseren Kunden und Produkten arbeiten. Zunächst haben wir damit begonnen, die Grundprinzipien zu definieren, nach denen wir arbeiten wollen. Dann folgte das organisatorische Set-up, etwa die Bildung der ver-

schiedenen Teams im Unternehmen. Dieser Prozess ist inzwischen zu mehr als 80 Prozent abgeschlossen.

Um das zu erreichen, sollten rund ein Drittel der bis dahin 17.000 Führungspositionen weltweit verschwinden. So entstand der öffentliche Eindruck eines verdeckten Kostenprogramms, um zu teuer gewordene Manager loszuwerden.

Diese Wahrnehmung greift deutlich zu kurz. Der Abbau von Hierarchieebenen war kein reines Kostenprogramm, sondern eine bewusste Entscheidung, um Entscheidungswege zu verkürzen. Davor hatten wir teilweise zwölf Hierarchieebenen zwischen dem CEO und einem Mitarbeiter, der direkt am Kunden arbeitet. Sie können sich vorstellen, dass da Entscheidungen nicht immer so schnell getroffen wurden, wie es eigentlich erforderlich gewesen wäre. Aber klar ist auch: Mit dem Stellenabbau erzielten wir Effizienzgewinne. Wichtiger ist aber die langfristige Perspektive, in der Bayer durch DSO deutlich agiler und wettbewerbsfähiger wird.

Ab 2026 spart Bayer durch den Wegfall der Führungspositionen rund zwei Milliarden Euro jährlich.

Auf diesen Betrag summieren sich die gesamten Einsparungen, die wir durch DSO erzielen. Dazu zählen nicht nur die Lohnkosten, sondern beispielsweise auch sinkende Prozesskosten durch kürzere Entscheidungswege.

Agile Transformationen haben schon andere Großunternehmen vor Ihnen durchlaufen. Selten haben davon alle Beschäftigten profitiert.

Wir setzen auf einen ganzheitlichen Ansatz und haben das Modell weltweit über alle Bereiche hinweg eingeführt – von der Forschung über die Produktion bis zu Vertrieb und Verwaltung. Andere Unternehmen starten häufig nur in einzelnen Divisionen oder Teilbereichen mit solchen Modellen. Bei Bayer betrifft es jedoch die gesamte globale Wertschöpfungskette. Unser Ziel ist es dabei, die Stärken eines Großunternehmens – etwa Skaleneffekte

„Der Abbau von Hierarchieebenen und die Verlagerung von Entscheidungen in die Teams sorgen dafür, dass Prozesse schneller und effizienter werden.“

und Finanzkraft – mit den Vorteilen eines Startups wie Schnelligkeit und Flexibilität zu kombinieren.

Wie sieht der neue Aufbau konkret aus?

Wir haben die meisten Teams um Produkte und Kunden herum strukturiert. Auf diese Weise arbeiten sie autonomer an klar definierten Ergebnissen – wir sprechen von „Outcomes“. Dabei orientieren wir uns an agilen Prinzipien, setzen beispielsweise auf 90-tägige Planungs- und Arbeitszyklen mit anschließenden Retrospektiven, in denen wir die Ergebnisse und das Vorgehen bewerten. Mit Austauschformaten wie unseren „Capability Communities“ schaffen wir außerdem Transparenz über Team- und Bereichsgrenzen hinweg. Dadurch wird sichtbarer, woran einzelne Teams arbeiten. Damit wollen wir einerseits Silodenken und Zielkonflikte vermeiden, andererseits die bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken.

Besteht da nicht die Gefahr, dass die Komplexität, die die agilen Arbeitsweisen mit sich bringen, die Effizienzgewinne durch den Abbau von Bürokratie auffrisst?

Diese Gefahr sehen wir nicht. Der Abbau von Bürokratie und Hierarchieebenen sowie die Verlagerung von Entscheidungen in die Teams selbst sorgen dafür, dass Prozesse insgesamt schneller und effizienter werden, weil wir unnötige Schleifen vermeiden. Natürlich bringt agiles Arbeiten auch Abstimmungsbedarf mit sich, aber genau hier setzen wir auf klare Rahmenbedingungen und transparente Ziele.

Was bedeutet dieses Vorgehen für die Führungskräfte? Wie verändert sich ihre Rolle?

Die neue Organisationsstruktur besteht aus festen Home-Teams, dem „Heimathafen“ jedes Beschäftigten, und inhaltlich definierten Work-Teams, die sich einem bestimmten Thema oder einer Projektaufgabe widmen. Die Home-Leads sind primär dafür verantwortlich, ihre Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung zu unterstützen, Skills aufzubauen und diese strategisch einzusetzen. So sind beispielsweise alle UX-Designer aus einem Bereich einem Home-Lead zugeordnet, unabhängig davon, in welchem Work-Team sie gerade arbeiten. Gleichzeitig stärkt der Austausch in den Home-Teams bereichsübergreifendes Denken, weil ihre Mitglieder dort Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten und Unternehmensbereichen teilen. Command-and-Control hat damit ausgedient; vielmehr ermöglichen Home-Leads ihren Teams Freiräume zur Gestaltung innerhalb eines klar definierten Rahmens.

Sind da nicht Konflikte vorprogrammiert – etwa in der Produktion, wo die Einhaltung von Regeln entscheidender sein dürfte als ein exploratives Vorgehen?

Natürlich gibt es Bereiche, wo regulatorische Anforderungen oder Sicherheitsvorschriften keine Kompromisse erlauben. Die Produktion ist ein Beispiel dafür. Aber auch dort lassen sich innerhalb dieses Rahmens Spielräume für kreative Lösungen und Innovation schaffen.

Wie verändert sich der Alltag von Führungskräften dadurch? Ist ein anderer Stil gefragt?

Unsere Führungskräfte sollen heute weniger als klassische Vorgesetzte und mehr als Coaches und Enabler agieren. Das bedeutet konkret: Statt detaillierte Anweisungen zu geben oder operative

Entscheidungen selbst zu treffen, schaffen sie die Rahmenbedingungen, damit ihre Teams eigenständig arbeiten können. Ein zentraler Aspekt dabei ist Vertrauen – ohne dieses wäre Eigenverantwortung nicht möglich. Führungskräfte müssen lernen loszulassen und gleichzeitig sicherstellen, dass Ziele klar kommuniziert werden und alle Mitarbeitenden verstehen, wie sie mit ihrer Arbeit zum großen Ganzen, zur Erfüllung unserer Mission, beitragen.

Auf welche Fähigkeiten kommt es dabei an?

Dieser neue Führungsstil erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion von unseren Führungskräften. Wir unterstützen sie daher intensiv mit Trainingsprogrammen, Coachings und neuen Tools für Feedback und Entwicklungsprozessen.

Außerdem müssen sich Führungskräfte auf häufiger wechselnde Teamkonstellationen einstellen.

Das ist etwas überspitzt, aber im Grunde richtig. In unserem Modell stellen wir Teams je nach Projektanforderung flexibel zusammen – oft sogar bereichsübergreifend oder zeitlich begrenzt für bestimmte Aufgabenstellungen. Dazu nutzen wir unseren globalen Talentmarktplatz: Eine Plattform ähnlich einem internen LinkedIn-Profilsystem. Diese schafft Transparenz über die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden und zeigt gleichzeitig Bedarfe auf. So können Talente gezielt dorthin vermittelt werden, wo sie momentan am dringendsten benötigt werden und damit den größten Mehrwert schaffen können.

Sie folgen also der Logik einer skill-basierten Organisation, in der Transparenz über die Fähigkeiten aller Beschäftigten besteht. Das klingt in der Theorie gut, scheitert in der Praxis aber meist daran, dass eine solche Übersicht nur schwer zu erstellen ist. Wie wollen Sie das schaffen?

Genau das ist eine zentrale Herausforderung! Vor Einführung des Talentmarktplatzes wussten viele Kolleginnen und Kollegen

gar nicht voneinander, wer welche Skills mitbringt – sei es durch ihre Ausbildung, Fortbildungen oder berufliche Erfahrungen außerhalb ihres aktuellen Jobs bei Bayer. Der Marktplatz macht solche Fähigkeiten sichtbar; gleichzeitig posten Teams dort Projekte mit spezifischen Anforderungen an Skills oder Expertise-Profilen.

Gilt das auch für Mitarbeitende ohne Schreibtischjob?

Neben ihrer Kerntätigkeit in Projekten mitzuarbeiten, ist für Beschäftigte in der Forschung oder Produktion nicht ganz so einfach. Aber auch diese Mitarbeitenden haben Zugriff auf den Talentmarktplatz. Unser Ziel ist, dort mittelfristig alle im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen möglichst umfassend abzubilden.

DSO sieht vor, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen sollen. Gleichzeitig fallen durch den Abbau von Führungspositionen klassische Karrierestufen weg. Welchen Anreiz haben Bayer-Beschäftigte, sich stärker zu engagieren?

Zunächst bieten wir neben Führungs- auch Fachkarrieren an. Insofern ist eine Weiterentwicklung in verschiedene Richtungen möglich. Ich glaube allerdings fest daran, dass intrinsische Motivation entscheidend ist. Gerade in unseren Geschäftsfeldern Gesundheit und Ernährung sehen die Kolleginnen und Kollegen ganz klar den Sinn ihrer Arbeit. Sie identifizieren sich stark mit unserer Mission „Health for all, hunger for none“ (deutsch: Gesundheit für alle, Hunger für niemanden), das erlebe ich täglich. Hinzu kommt die Möglichkeit, eigenverantwortlich arbeiten und gestalten zu können – beides wirkt motivierend.

Spiegelt sich die gestiegene Verantwortung der Mitarbeitenden auch in deren Vergütung wider?

Wir sind gerade dabei, unser Vergütungsmodell an DSO anzupassen. Neben klassischen Boni experimentieren wir derzeit verstärkt

HR Online Manager

EU-Entgelttransparenzrichtlinie?

Endlich alle „Gehaltslücken“

verlässlich im Griff

2 WOCHEN KOSTENFREI UND OHNE FOLGEVERPFLICHTUNG TESTEN

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

mit Teamboni, arbeiten an einer gruppenweiten Erfolgsprämie sowie neuen Ansätzen zur Verknüpfung von persönlicher Weiterentwicklung mit dem Gehalt. Letzteres sehe ich als Möglichkeit, Mitarbeitende zusätzlich zu motivieren, ihre Skills fortlaufend zu entwickeln.

Heißt aber, das neue Vergütungsmodell ist noch nicht unternehmensweit ausgerollt. Noch gilt der alte Ansatz.

Wir befinden uns aktuell in einer Test- und Lernphase: Erste Pilotprojekte laufen bereits weltweit. Dabei entwickeln wir iterativ Lösungen und passen sie basierend auf den Erfahrungen kontinuierlich an. Wichtig ist uns dabei auch die Co-Creation mit unseren Teams – also eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und dem Business, damit das neue Modell wirklich zur gelebten Praxis passt. Es braucht Zeit, um ein global konsistentes Vergütungs- und Anreizsystem zu schaffen.

Mit den agilen Arbeitsweisen wollen Sie Innovationszyklen bei Bayer verkürzen. Ist das inzwischen gelungen?

Ja, definitiv. Wir sehen bereits konkrete Beispiele aus unseren Teams: Ein Produkt, dessen Entwicklung früher 15 Monate gedauert hätte, konnte in nur neun Monaten realisiert werden. In einem anderen Fall haben wir ein neues Produkt innerhalb eines Jahres für den Markt vorbereitet – etwas, das zuvor mindestens zwei bis zweieinhalb Jahre benötigt hätte. Diese Beschleunigung zeigt sich auch bei der Entwicklung neuer Prozesse und wirkt sich unmittelbar auf unsere Wettbewerbsfähigkeit aus.

Führen Sie diesen Effekt allein auf die kürzeren Entscheidungswege durch den Wegfall von Hierarchieebenen zurück?

Nein, die Führungsebenen herauszunehmen, war nur ein Element. Mindestens genauso wichtig ist eine neue Denkhaltung, die wir mit DSO bei Bayer etabliert haben. Früher galt häufig: Das haben wir schon immer so gemacht. Oder auch: Das geht sowieso nicht. Heute erlebe ich mehr Offenheit gegenüber neuen Wegen und einen klaren Fokus darauf, Herausforderungen zu lösen, statt Gründe zu suchen, warum etwas nicht funktioniert.

Was hat sich verändert?

Wir sind dabei, eine positive Fehlerkultur im Unternehmen zu entwickeln. Wenn etwas misslingt, trägt das Team die Verantwortung und nicht ein Einzelnr. Das erhöht die Motivation, es gemeinsam besser zu machen. Früher hatten wir häufiger „Blame Games“ – das erlebe ich heute nicht mehr. Und manchmal hilft es auch einfach, eine ambitioniertere Marschroute vorzugeben, also etwa zu sagen, wir bringen dieses Produkt jetzt in einem Jahr an den Markt. Selbst wenn das am Ende nicht ganz gelingt, verändert der neue Rahmen die Herangehensweise grundlegend. Die Mitarbeiter sind fokussierter und motivierter, dieses Ziel auch zu erreichen.

Welche langfristige Wirkung erwarten Sie von DSO?

Eine bessere Gesamtperformance des Unternehmens. Bayer soll finanziell erfolgreicher, wettbewerbsfähiger und innovativer werden. Es gibt zahlreiche Studien, die zeigen, dass Unternehmen mit agilen Strukturen ihre Wettbewerber über mehrere Jahre hinweg outperformen. Das ist unsere Ambition. Wir erwarten sichtbare Effekte innerhalb von drei bis fünf Jahren.



Heike Prinz arbeitet seit drei Jahrzehnten bei Bayer. Seit zwei Jahren ist sie Personalvorständin des Leverkusener Traditionsunternehmens mit knapp 90.000 Mitarbeitenden.

Ist die finanzielle Performance der ultimative Gradmesser für den Erfolg des Modells?

Die finanzielle Performance ist ein sehr wichtiger Gradmesser, denn am Ende müssen wir als Unternehmen wettbewerbsfähig und profitabel sein, um unsere Mission langfristig erfüllen zu können. Aber es wäre zu kurz gegriffen, den Erfolg von DSO ausschließlich daran zu messen. Wir sehen das Modell als ganzheitlichen Ansatz: Es geht darum, wie wir zusammenarbeiten, wie schnell wir Innovationen vorantreiben und wie flexibel wir auf Veränderungen reagieren können – all das ist ebenso entscheidend. Letztlich zeigt sich das Gelingen in einer Kombination aus besseren Geschäftsergebnissen, einer agileren Organisation und einer stärkeren Identifikation unserer Beschäftigten mit ihrer Arbeit.

Transformationen scheitern häufig an mangelnder Akzeptanz im Unternehmen oder fehlender Glaubwürdigkeit seitens des Topmanagements. Welche Rolle kommt dabei Ihrem CEO Bill Anderson zu?

Die Unterstützung von Bill Anderson war und ist absolut entscheidend. Er lebt flache Hierarchien und agile Arbeitsweisen und sendet damit ein starkes Signal in die Organisation hinein. Es gibt nichts Schädlicheres für einen Transformationsprozess als Zynismus unter den Beschäftigten – etwa wenn sie merken würden, dass bestimmte Vorstellungen zwar gepredigt, aber von der Führung nicht gelebt werden. Bei Bayer erleben wir genau das Gegenteil: Unsere Führungsmannschaft arbeitet eng zusammen; Personal- und Kulturthemen stehen ganz oben auf der Agenda des Vorstands. ■■■

III. HR Management

Schneller zur Stellenbesetzung



Zehn Wochen Leere

70 Tage, 19 Bewerbungen und vier Interviews sind im Schnitt nötig, um eine Stelle neu zu besetzen. Besonders lange dauert es in der IT und Softwareentwicklung sowie im Ingenieurwesen/Technik (jeweils 87 Tage), gefolgt von Lehre, Forschung und Entwicklung sowie von Industrie und Maschinenbau (jeweils 85 Tage). Deutlich schneller geht es im Pflegebereich (58 Tage). Das stellte der Xing Bewerbungsreport fest, für den rund 2,5 Millionen Bewerbungen aus dem deutschsprachigen Raum analysiert wurden. Der Report fand auch heraus, dass Remote-Arbeit als Turbo bei der Stellenbesetzung wirkt: Jobs mit dieser Option erhalten im Schnitt acht Bewerbungen mehr als Jobs ohne Homeoffice-Möglichkeit.

Besonders auffällig: Ein erheblicher Teil der Time-to-Hire entfällt auf die Zeit nach dem ersten Interview. Zwar verge-

hen im Schnitt nur 21 Tage bis zum ersten Gespräch, doch von dort bis zur finalen Einstellung ziehen sich die Prozesse weitere 49 Tage in die Länge. Die Gründe: manuelle Abstimmungen, fehlende Transparenz im Prozess und eine langsame Kommunikation. Hier liegt großes Potenzial zur Effizienzsteigerung.

Für Arbeitgeber heißt das: Wer heute digitale Prozesse, schnelle Reaktionen, strukturierte Feedbackschleifen und eine klare Kanalstrategie einführt, kann sich gut für die künftigen Herausforderungen im Recruiting aufstellen. Moderne Recruitingprozesse und -tools vermitteln einen professionellen Eindruck bei den begehrten Talenten und können die Zusagequote erhöhen. Darüber hinaus fungiert – wo möglich – das Angebot von Remote Work als Reichweiten-Booster. Active Sourcing und Talentpools für Engpassrollen sind

ebenso wichtig wie niedrigschwellige Bewerbungswege, zum Beispiel über Plattformen oder Chats wie Whatsapp, um mehr Stellensuchende zu einer Bewerbung zu ermutigen.

Wer sich im Recruiting flexibel aufstellt, ist klar im Vorteil. Das gilt auch für die Suche nach bestimmten formalen Qualifikationen. Wie die aktuelle Rantad-Ifo-HR-Befragung herausfand, stellt insbesondere die Suche nach Mitarbeitenden mit abgeschlossener Berufsausbildung die Arbeitgeber vor Probleme. 77 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, einen starken oder sehr starken Mangel zu spüren. Das spricht dafür, nicht nur die Personalsuche, sondern auch die Qualifizierung neu zu konzipieren und idealerweise Recruiting und Skill Management nicht länger getrennt voneinander zu betrachten.

Active Sourcing automatisiert



Im August ist das LinkedIn-Angebot „Invited Candidates“ gestartet, das Active Sourcing einfacher machen will: Das Business-Netzwerk identifiziert Profile, die zu einem Jobposting passen, und lädt bis zu 25 Kandidatinnen und Kandidaten pro Tag zur Bewerbung ein – je nach Relevanz und Verfügbarkeit. Das Recruiting wird täglich über die eingeladenen Talente informiert und kann bei Interesse den nächsten Schritt machen. Für die Nutzung ist kein Recruiteraccount bei LinkedIn notwendig. Arbeitgeber können das Angebot direkt beim Integrationspartner Go Hiring buchen oder in allen Bewerbermanagementsystemen, in die Go Hiring integriert ist, zum Beispiel Personio oder Rexx Systems.

55%

der Unternehmen in der Industrie berichten von einem überdurchschnittlich starken Arbeitskräftemangel über alle Qualifikationsstufen hinweg. Der Mangel ist etwas niedriger im Dienstleistungssektor (51 Prozent) und im Handel (45 Prozent).

Quelle: Randstad, 2025

NEUE TOOLS

Stellenbewertung: Ab 2026 verpflichtet die EU-Entgelttransparenzrichtlinie Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden, gleiche Arbeit geschlechtsneutral zu bewerten. WTW hat ein KI-gestütztes Stellenbewertungstool entwickelt, das diesen Prozess beschleunigt und regulatorisch absichert.

Prozessunterstützung: Die Funke Mediengruppe hat das Recruiting-Startup Everbay übernommen. Dessen KI-Assistenz Anna hilft dabei, Bewerberinnen und Bewerber zu kontaktieren, Vorstellungsgespräche zu führen, Daten aufzunehmen, Auskunft zu Stellenprofilen zu geben oder Termine zu koordinieren.

Active Sourcing: Die manuellen und repetitiven Aufgaben automatisieren – das ist das Versprechen von Aurio. Hierfür scannt die KI-Agentin Kim die Talentpools und schlägt relevante Personen vor. Kim erstellt zudem personalisierte Videobotschaften und verwaltet Antworten.

22%

der Stellenangebote in Deutschland bieten die Möglichkeit zur mobilen Arbeit. Allerdings besteht eine Homeoffice-Kluft: In der höchsten Gehaltsklasse liegt der Anteil an Stellenanzeigen mit Homeoffice-Option bei 30 Prozent. In der niedrigsten Gehaltsklasse besteht diese Möglichkeit bei weniger als fünf Prozent der Jobs.

Quelle: Nejo, 2025

Stellenanzeigen optimieren

Mit der „Vakanz Analyse“ bietet Rexx Systems ein Analyse-Tool, das bei der datenbasierten Optimierung des Recruitings unterstützt. Die Software analysiert in Echtzeit die Performance von Stellenanzeigen und liefert Empfehlungen. So kann man schon während der Erstellung sehen, welche Anzeigen funktionieren. Die integrierte KI bewertet die Vakanz auch im Vergleich zu anderen Stellenausschreibungen und schlägt aktiv Optimierungen vor. Zudem können A/B-Tests verschiedener Anzeigenvarianten durchgeführt werden.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Ardeschyr Hagmaier:
Menschen statt Generationen. Wiley, 2025,
24,99 Euro

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es geht darum, wie moderne Führung funktioniert: durch echtes Interesse am Menschen, durch Empathie, Coaching-Kompetenz und den Abschied von einem Denken in Generationen-Schubladen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Weil wir endlich aufhören müssen, Menschen in Alterskategorien zu sortieren, statt in ihnen das Potenzial zu sehen, das gute Führung hervorbringt.

Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Führung heißt heute nicht mehr Ansagen machen, sondern Menschen begleiten, entwickeln und ihnen auf Augenhöhe begegnen.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

„Führung ist Coaching“ oder „Mehr Mensch, weniger Methode“.

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

Dass Führungskräfte nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie sich als Coach verstehen – nicht als Kontrolleur oder Allwissende.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Das Buch predigt keine neue Führungsmethode, sondern fordert Haltung, mit klarem Fokus auf Beziehungsintelligenz.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Weil es den Nerv der Zeit trifft: Wer heute führt wie früher, verliert. Wer coacht, gewinnt Vertrauen, Motivation und Zukunftsfähigkeit.



ARDESCHYR HAGMAIER ist Coach, Autor und Impulsgeber zum Thema Führung. Sein Ziel: Führung wieder menschlich und wirksam machen – jenseits von Zahlen und Buzzwords.



Mitarbeiterbildung kann durch Führung gefördert werden. Auch das Arbeitsumfeld trägt zum Gefühl der Zugehörigkeit bei. Doch geht es nicht darum, eine Kuschelkultur zu fördern. Die Autoren plädieren vielmehr dafür, eine ergebnisorientierte Arbeitsweise zu etablieren, die auf grundlegenden Werten basiert. Auch der Einsatz moderner Technologien kann die Bindung stärken. Das Buch liefert theoretische Hintergründe, praktische Beispiele und eine Toolbox. Petra Blum, Thomas Gottschlich, Jochen Koozt: *Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbindung*. Haufe, 2025, 39,99 Euro.



Christian Polz stellt in diesem Buch einen Fünf-Schritte-Plan vor, mit dem sich disruptive Veränderungen leichter stemmen lassen sollen. Im Kern geht es darum, eine transformationale Unternehmenskultur zu etablieren. Dafür verbindet der Autor drei „Journeys“: die Transformation auf der Individualebene (Me-Journey), der Team- und Unternehmensebene (We-Journey) und der organisatorischen Ebene (Orga-Journey). Das Buch ist in Dialogform geschrieben und dadurch unterhaltsam zu lesen. Christian Polz: *Souverän in Transformation*. Springer Gabler 2025, 39,99 Euro.

Kevin Costa, Carlo Mailänder und Darcy Maguire (v.li.) haben Bloom Future gegründet.



Startup Corner

Startup des Monats: Bloom Future

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Bloom Future – ein Startup aus Heilbronn, das Unternehmen dabei unterstützt, frühzeitig mit motivierten Zukunftstalenten in Kontakt zu kommen. Über unsere App erreichen Firmen junge Menschen direkt an Schulen und präsentieren sich dort, wo Berufswahl wirklich beginnt. Statt auf Masse setzen wir auf Qualität: Durch reflektierte Orientierung finden Schülerinnen und Schüler Berufe und Arbeitgeber, die wirklich zu ihnen passen. Unsere App geht dabei neue Wege: Kein Fokus auf

Noten oder Lebensläufe, sondern auf ein interaktives Gespräch mit einem KI-Chatbot, der Interessen, Werte und Stärken sichtbar macht. Jugendliche verstehen so, warum sie sich bewerben – und Unternehmen gewinnen Bewerberinnen und Bewerber, die ihre Entscheidung bewusst treffen und langfristig bleiben.

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

Aus einer Bachelorarbeit von Carlo und Kevin wurde mit Darcy ein

echtes Projekt. Wir haben schnell gemerkt, dass es bei der Berufswahl nicht an Motivation fehlt, sondern an Klarheit. Jugendliche wissen oft nicht, was wirklich zu ihnen passt, Unternehmen erreichen sie kaum. Das Ergebnis sind Ausbildungsabbrüche und Frust auf beiden Seiten. Mit Bloom Future entsteht ein Raum, in dem junge Menschen ihre Stärken entdecken und Unternehmen von Anfang an Teil dieser Reise werden können.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Berufliche Orientierung ist nicht nur eine Bildungsfrage – sie ist auch ein wirtschaftliches Thema. Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der junge Menschen fundierte Entscheidungen über ihre Zukunft treffen können und genau dort ankommen, wo ihre Stärken gebraucht werden. Mit Bloom Future wollen wir dafür sorgen, dass weniger Ausbildungen abgebrochen, weniger Potenziale übersehen und mehr echte Matches zwischen jungen Talenten und Arbeitgebern möglich werden – zum Vorteil für Bildung, Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

Enges Rennen um den Sieg

Der HR Innovation Award wird 2025 bereits zum zehnten Mal auf der Zukunft Personal Europe vergeben. 80 Konzepte wurden eingereicht, die Bewerberzahl lag damit auf dem hohen Niveau des Vorjahrs. In vier Kategorien wurden Sieger gekürt.

● Als der HR Innovation Award 2016 aus der Taufe gehoben wurde, wollte die Zukunft Personal Europe etablierten und neuen Anbietern von HR-Produkten ein Forum für Innovationen schaffen. An der Grundidee hat die Messe bis heute festgehalten und bislang 50 Unternehmen ausgezeichnet. Astrid Jaeger, Geschäftsführerin des Messeveranstalters Closer Still Media Germany: „Um den HR Innovation Award können sich alle Unternehmen bewerben, auch wenn sie keinen Stand auf der Messe haben. Diese Offenheit ist uns genauso wichtig wie die Unabhängigkeit der Expertenjury, die die Einreichungen

Von Frank Schabel

prüft und bewertet. Aus unserer Sicht ist der Award eine echte Erfolgsstory.“

In jedem Jahr spiegeln sich bei den Einreichungen die Trends auf dem Dienstleistungsmarkt wider, das gilt auch für 2025. „Trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten bleibt der HR-Innovationsmarkt aktiv. Das ist ein starkes Signal. Der Fokus der diesjährigen Einreichungen lag auf praxisnahen und umsetzbaren Lösungen für den Mittelstand“, erläutert Professor Simon Werther, Co-Vorsitzender der Jury. Und die Co-Vorsitzende Cindy Rubbens ergänzt: „Die Qualität der Einreichungen hat sich gegenüber dem Vorjahr gesteigert. Die Bewerbungen waren stimmig und das

Bewerberfeld war ausgewogen auf die vier Kategorien verteilt. KI, Gamification, mentale Gesundheit und Organisationstransformation sind keine Nischenthemen mehr, sie haben sich als Innovationsfelder in HR etabliert.“

Die Finalisten in den vier Kategorien lagen in diesem Jahr eng beieinander, was zu intensiven Diskussionen unter den Jury-Mitgliedern führte, die sich zur finalen Auswahlentscheidung live in München trafen. „Der direkte Austausch, auch in informellen Gesprächen, ermöglichte eine tiefere Auseinandersetzung mit den Einreichungen und half, Nuancen besser einzuordnen“, so Rubbens. ■■■

Die Gewinner und Finalisten in diesem Jahr sind:

- **Corporate Health:** Partners Foundation (Sieger), Bloom OHS Hub, Cleverly
- **Learning & Development:** Flowit (Sieger), Ailentis, 3spin Learning
- **Recruiting & Attraction:** D.Vinci (Sieger), Stickto, Skillconomy
- **Organisational Performance:** Omnora (Sieger), Atwork.ai, Teamly



Die Geschäftsidee entstand während der Flutkatastrophe im Ahrtal. Daniel Marting (rechts) stellt Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden im Niedriglohnbereich in den Fokus seines Startups.

Das 2021 gegründete Startup will Unternehmen eine verlässliche Infrastruktur für betriebliche Fürsorge bereitstellen.

Corporate Health

Partners Foundation: In Notlagen helfen

● Als das Ahrtal im Juli 2021 überschwemmt wurde, war auch ein Standort des damaligen Arbeitgebers von Daniel Marting betroffen. Es galt, den Mitarbeitenden schnell und unbürokratisch zu helfen. Daraufhin entstand ein interner Hilfsfonds, mit dem der Arbeitgeber über die Jahre Dutzende Mitarbeitende in unterschiedlichsten Notlagen unterstützen konnte. Aus diesen Erfahrungen ist seine Geschäftsidee entstanden: Sein in diesem Jahr gegründetes Startup Partners Foundation ermöglicht es Unternehmen, ihren Mitarbeitenden bei persönlichen Notlagen zu helfen und auf diese Weise sozial nachhaltig zu handeln: „Viele Unternehmen wollen ihren Mitarbeitenden helfen, aber sie scheitern oft an fehlenden Strukturen und Ressourcen“, erklärt der Gründer und Geschäftsführer. Hier setze sein Unternehmen an, indem es eine verlässliche Infrastruktur für betriebliche Fürsorge biete.

Natürlich seien die Themen, die sein Startup bearbeite, nicht mit der Dimension der Flutkatastrophe zu vergleichen, so Daniel Marting, der früher als Unternehmensberater für Finanzen und Controlling tätig war. Vielmehr gehe es um Menschen, die sich in persönlichen Notlagen befinden oder vor unerwarteten finanziellen Ausgaben stehen: wenn psychologische Beratung in dringenden Fällen nur als Selbstzahler verfügbar ist oder wenn Betroffene keine Rücklagen bilden konnten, um zum Beispiel eine neue Waschmaschine zu kaufen. Viele der Betroffenen können diese zusätzlichen Kosten nicht stemmen, führt er aus und verweist auf aktuelle Zahlen des Statistischen Bundesamts: Sie zeigen, dass knapp ein Drittel der Menschen in Deutschland nicht in der Lage seien, unerwartete Ausgaben in Höhe von 1.250 Euro oder mehr aus eigenen finanziellen Mitteln zu bestreiten.

Damit Unternehmen ihren Mitarbeitenden schnell helfen können, stellt das treuhänderisch angelegte Modell der Partners Foundation einen sicheren rechtlichen Rahmen für anfallende Transaktionen bereit. Im Kern basiert es auf einer digitalen, datenschutzkonformen Plattform, die alle Prozesse rund um Notlagen abbildet. Betroffene Mitarbeitende fragen über ein Online-Formular Hilfe an. Anschließend bewertet dies ein Komitee und entscheidet, wer Hilfe erhält. Wer in dem Komitee vertreten ist und wie entschieden wird, klärt Partners Foundation im Vorfeld mit ihren Kunden ab. Ist die Prüfung erfolgreich, werden die vom Komitee freigegebenen Gelder an die Betroffenen ausgezahlt: „Mithilfe unserer Plattform läuft der gesamte Prozess digital, transparent, individualisierbar und vollständig dokumentiert“, betont Daniel Marting. „Für die Unternehmen und HR-Abteilung bedeutet dies eine einfache und intuitive Nutzung.“

Das Geld für den Fonds kommt entweder vom Unternehmen oder von den Mitarbeitenden selbst. „Wenn Menschen aus ihrem Team in Not sind, bekommen es die Kollegen direkt mit. Das liegt ihnen näher als Projekte, die weit weg und deren Erfolg nicht unmittelbar sichtbar sind. Daher ist ihre Bereitschaft hoch, hier finanziell zu helfen,“ beobachtet er. Als Kernmarkt für seine Corporate-Health-Dienstleistung sieht er Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden an, in denen viele einen Mindestlohn erhalten. Ihnen biete Partners Foundation ein Konzept, das sozial nachhaltig und ökonomisch sinnvoll ist. Umsatz und Gewinn stehen dabei nicht im Zentrum der Partners Foundation, so Marting: „Unsere zentrale Kennzahl ist, wie vielen Mitarbeitenden wir in Krisen und Notlagen helfen können. Das treibt uns an und daran lassen wir uns gerne messen.“ ■■■

„Unsere Lösung verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Wir beziehen alle ein – von der Geschäftsleitung über Führungskräfte bis hin zu Non-Desk-Mitarbeitenden“, sagt Natalie Dickmann, Marketingleiterin bei Flowit. Ihr Startup hat einen KI-Coach entwickelt, der auf den Werten und Zielen des jeweiligen Unternehmens aufbaut, die der Coach für seine Ratschläge stets im Blick habe, so Natalie Dickmann. In den KI-Coach sind darüber hinaus die Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse sowie Erkenntnisse aus der Mensch-Maschine-Interaktion eingeflossen, um die Interaktion zu steuern. Auch die Prinzipien der Positiven Psychologie sind Bestandteile des KI-gestützten Coaching-Tools.

Dass gezielt auch Non-Desk-Mitarbeitende eingebunden sind, sei ein Alleinstellungsmerkmal ihres Startups,



Natalie Dickmann ist Head of Marketing beim 2020 gegründeten Startup. Die erste Version der Flowit-Plattform wurde bereits 2017 entwickelt und ab 2018 in der Praxis getestet.

berichtet die Marketingleiterin. Die Deskless Workforce werde nur selten in die Personalentwicklung eingebunden. Um sie richtig zu adressieren, spricht der KI-Coach nicht nur über 140 Sprachen, sondern benutzt auch das Wording aus der Arbeitswelt der Mitarbeitenden. Um mit dem KI-Coach zu kommunizieren, nutzen Non-Desk-Mitarbeitende, die selten über eine berufliche Mailadresse verfügen, entweder eine verschlüsselte Verbindung auf ihrem privaten Smartphone oder ein firmeneigenes I-Pad.

Der KI-Coach unterstützt alle Themen rund um die Personalentwicklung: Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche sowie Feedbackprozesse und aktuelle Pulsbefragungen. So bereitet der KI-Coach sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte über interaktive Kommunikation auf die jeweiligen Gespräche vor, damit diese ziel-

gerichtetere und klarer laufen.

Für das eigentliche Gespräch liefert der KI-Coach aus den Unternehmenszielen abgeleitete Fokusthemen, aus denen beide Seiten konkrete Inhalte auswählen können. Anschließend unterstützt der KI-Coach Mitarbeitende und Führungskräfte dabei, die vereinbarten Ziele zu erreichen, verarbeitet dazu Feedback, gibt Ratschläge oder beantwortet Fragen: „Unser KI-Coach vereint also psychologisches Coaching, kontinuierliches Feedback und individuelles Lernen“, bilanziert Natalie Dickmann.

Eine weitere Funktion von Flowit sind anonyme Puls-

messungen. Hier bietet die Lösung einen Chat, stellt Fragen und wertet die Antworten aus. Über ein Ampelsystem auf dem Dashboard sieht das Management insgesamt, was sich zum Guten oder zum Schlechten verändert hat. Ohnehin wertet der Flowit-Coach grundsätzlich alle verfügbaren Daten aus, analysiert sie und bereitet sie auf dem Dashboard auf. Daraus generiert er wiederum Handlungsvorschläge für das Topmanagement und für Führungskräfte. „Diese beziehen sich zum einen auf die arbeitspsychologischen Inhalte, mit denen die Daten gefüttert wurden, und zum anderen auf die Werte und Ziele“, sagt Natalie Dickmann.

Mitarbeitende haben keinen Zugang auf das Dashboard. Stattdessen bekommen sie regelmäßig auf sie zugeschnittene Daten und Ratschläge zugesandt. Da im Laufe der Zeit immer mehr individuelle Daten bereitstünden, passe der KI-Coach seine Vorschläge immer genauer auf die jeweilige Person an, führt die Managerin aus.

Dass sich der KI-Coach für Unternehmen auszahlt, zeigt laut Natalie Dickmann die Statistik, für die Flowit die Daten der über 70 Kunden ausgewertet hat: „Im Durchschnitt haben unsere Kunden ihre Fluktuation um bis zu 30 Prozent reduziert und gleichzeitig das Engagement der Mitarbeitenden um bis zu 50 Prozent erhöht“, so Natalie Dickmann. Das liege daran, dass sich die Mitarbeitenden durch den KI-Coach wertgeschätzt fühlten und dadurch das Vertrauen in das Unternehmen steige. „Führungskräfte wiederum erhalten über die Anwendung niedrigschwellige Coaching-Impulse, die ihnen beim Feedback und der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden helfen“, sagt sie. Auch dies zahle auf das Unternehmen ein. ■

Das Schweizer Startup hat einen KI-Coach entwickelt, der sich auch an Deskless Worker wendet. Das Versprechen ist groß: Mit einer individuellen Ansprache lassen sich die Produktivität steigern.

Learning & Development

Flowit: Ein KI-Coach für alle

Recruiting & Attraction

D.Vinci: KI für Karriereseiten



Adrian Soth sieht den Vorteil des KI-Assistenten darin, dass Unternehmen keine Prompts schreiben müssen, um individuell auf sie zugeschnittene Karriereseiten zu erstellen.

● Für viele Akteure aus dem HR-Bereich ist das Alltag: Wollen sie Karriereseiten aufsetzen, benötigen sie in den meisten Fällen die Hilfe ihres Marketings oder einer Employer-Branding-Agentur. Das dauert, kostet Abstimmungszeit und ist nicht gerade billig. Einen Ausweg aus dieser Situation bieten nun der KI-Assistent D.Vinci Karriereseiten. „Der Fortschritt, den KI bietet, ist für uns eine Chance, Karriereseiten auf neue Weise umzusetzen,“ stellt Adrian Soth, Produktmanager für die Lösung, fest. Diese ist seit Mai 2025 verfügbar.

Mit dem neuen KI-Werkzeug kann HR selbst Karriereseiten erstellen, die auf

Mit KI-Einsatz lassen sich Karriereseiten zu 80 Prozent automatisch erstellen, verspricht das etablierte Softwarehaus. Das Angebot dürfte vor allem für kleinere Unternehmen interessant sein.

das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind. Enthalten ist in dem KI-Modell auch eine Stilanalyse, damit die automatisch erstellten Seiten den Ton des Unternehmens treffen. So müssen HR-Akteure nur noch zwei Informationen via Formular an den Assistenten übergeben: den Firmennamen und die URL der Unternehmenswebsite: „Eigene Prompts zu schreiben, ist nicht mehr notwendig, das haben

wir bereits erledigt“, sagt Adrian Soth. Technische Kenntnisse seien nicht notwendig, das Tool lasse sich einfach und selbsterklärend bedienen, fährt er fort.

Sind die Daten erfasst, liest der KI-Assistent alle Informationen aus. Das Tool D.Vinci Karriereseiten erzeugt dann eine eigene Website, die alle notwendigen Informationen enthält – vom Intro über Angaben zum Bewerbungsprozess bis hin zu Benefits und Social Media Links: „Unsere Statistiken zeigen: 80 Prozent der Inhalte, die unser Assistent liefert, passen bereits. Die restlichen 20 Prozent passen die Kunden individuell an“, bilanziert der Produktmanager. Das gehe ein-

fach über ein Baukastensystem für die einzelnen Texte, erklärt er. Anschließend erscheinen die neuen Karriereseiten auf dem Bildschirm. Sie sind, wie er berichtet, Google-optimiert und barrierefrei gestaltet. Mit automatischer KI-Übersetzung seien die Karriereseiten auch in Englisch verfügbar.

Das Marktpotenzial erachtet Adrian Soth als hoch. Aufgrund des Fachkräftemangels wachse der Markt für digitale Karriereseiten kontinuierlich: „Als wir den Markt evaluierten, haben wir festgestellt, dass Stellensuchende nach wie vor Karriereseiten nutzen, um zu schauen, ob der Arbeitgeber zu ihnen passt.“ Der neue KI-Assistent richte sich vor allem an kleinere und mittlere Unternehmen, die Karriereseiten bisher noch kaum genutzt haben. Doch er sieht noch andere Einsatzgebiete für das Tool: Für Großunternehmen sei es interessant, mithilfe des D.Vinci-Tools schnell und flexibel Landing Pages für Social-Media-Kampagnen oder Werbemessen zu implementieren.

Inhaltlich sieht Adrian Soth bei dem neuen KI-Assistenten noch jede Menge Spielraum. Er werde ständig ausgebaut und um neue Features erweitert. Unter anderem soll es künftig auch möglich sein, dass Kunden über einen einfachen Chat direkt mit der KI kommunizieren können, um Dinge anzupassen. ■

Organisational Performance

Omnora: Wissen produktiv nutzbar machen

Die KI-Lösung AIIM hilft Unternehmen dabei, das Wissen ihrer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen und zu teilen. weiterzugeben. Das neue Tool macht Lernen einfacher.



Das Omnora-Team rund um Sebastian Walker (vorn zweiter von rechts) will Unternehmen helfen, mit KI-gestütztem Wissensmanagement produktiver zu werden.

● „Für Unternehmen wird es immer dringlicher, ihr intern vorhandenes Wissen für alle Mitarbeitenden zu sichern. Durch den demografischen Wandel, die steigende Mitarbeiterfluktuation und den Fachkräftemangel hat sich der Druck erhöht, mit Wissen strategisch umzugehen“, betont Sebastian Walker, Geschäftsführer von Omnora. Das 2011 gegründete Unternehmen hat sich auf KI-gestützte Wissenssicherung spezialisiert.

Mit der KI-Lösung AIIM (AI-Augmented Intelligence Management) will Omnora das Wissensmanagement besser aufstellen. Denn AIIM verarbeitet nicht – wie sonst üblich – die Daten aus schriftlich vorliegenden Texten, sondern führt KI-gestützte Interviews mit Menschen, verarbeitet also natürliche Sprache: „Unser Produkt erfasst und strukturiert damit implizites Erfahrungswissen direkt aus den Köpfen der Menschen“, sagt Sebastian Walker.

Um das Wissen schnell produktiv nutzbar zu machen, übersetzt KI den Input aus den Gesprächen in Wissenslandkarten. Sie strukturieren das Wissen aus den Interviews, kartieren Kompetenzgebiete und bewerten die Relevanz des Wissens: Handelt es

sich um Fakten, Meinungen oder Verbesserungsvorschläge? Wie das Wissen als Output aufbereitet wird, dafür gibt es unterschiedliche Optionen. Denn das Produkt bietet eine breite Palette an Formaten an – strukturierte Wissensartikel sowie videobasierte Trainingsmodule, die in das Learning Management System (LMS) integrierbar sind: „Unsere Kunden entscheiden, über welche Medien das verarbeitete Wissen ausgespielt werden soll“, so Sebastian Walker.

Für Kunden werde es immer wichtiger, dass die internen GPT-Lösungen mit den Inhalten gefüttert werden. Dadurch seien alle Mitarbeitende und genauso das LMS immer auf dem neuesten Stand, was das im Unternehmen verfügbare Wissen betreffe. Ohnehin sei Kontinuität im Wissensmanagement wichtig, betont er: Nur so könnten Unternehmen das relevante Wissen sichern, über das Menschen mit ihren spezifischen Fähigkeiten und Kenntnissen verfügen. Geschehe dies nicht, entstünden Kopfmonopole und Wissen versickere ungenutzt.

Genutzt werde das von der KI generierte Wissen vor allem für das Onboarding, interne Trainings und KIs, so Sebastian Walker. Vor allem neue Mitarbeitende würden damit schneller und praxisnäher lernen. In Sachen Offboarding und Nachfolgeplanung bliebe das Erfahrungswissen von ausscheidenden Mitarbeitenden erhalten, sagt er: „Wir erfassen Wissen von Mitarbeitenden auf der einen Seite und geben dieses wiederum an andere Mitarbeitende auf der anderen Seite aus.“ Durch den reduzierten Wissensverlust und schnellere Einarbeitungen steigere die AIIM-Lösung somit nicht nur die Resilienz, sondern auch die Performance von Organisationen.

Das bestätigen auch die Erhebungen von Omnora unter ihren 650 Kunden, die meist aus der Finanz- oder Produktionswelt stammen: „Unsere Kunden berichten von einem bis zu 71 Prozent schnelleren Onboarding und 64 Prozent kürzeren Einarbeitungszeiten“, sagt der Geschäftsführer. Um das Produkt weiterzuentwickeln, gibt es bei Omnora ein internes Forschungs- und Entwicklungsteam. Es ist eng mit der Praxis verzahnt und integriert neue Erkenntnisse aus Wissensmanagement, Cognitive Load Theory oder organisationalem Lernen und digitalen Lernarchitekturen. ■■■



FRANK SCHABEL ist freier Journalist, Strategieberater und Coach. Für das Personalmagazin hat er die diesjährigen Preisträger des HR Innovation Awards unter die Lupe genommen.

Personio

Ist Ihre Lohnabrechnung zukunftsfähig?

Gesetzesänderungen, neue Technologien und steigende Erwartungen der Mitarbeitenden: Payroll-Teams sind heutzutage besonders stark gefordert. Finden Sie jetzt heraus, welche Trends

die Lohnabrechnung der Zukunft prägen und wie Sie Ihre Prozesse effizienter und sicherer gestalten können – im neuen Leitfaden von Personio und HR-Expertin Ellen Kottwitz.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de

Executive Search bleibt persönlich

Künstliche Intelligenz hält in fast allen Branchen Einzug, aber gilt das auch für die Personalberatung? Die Antwort lautet: „Jein“. KI-Tools unterstützen bei Routinetätigkeiten, aber wenn es um die Besetzung von Top-Führungspositionen geht, bleiben persönliche Gespräche State of the Art. Dennoch: KI führt auch dazu, dass sich viele Headhunter neu aufstellen müssen.

Von Daniela Furkel



● KI ist in vielen Arbeitsbereichen fest verankert: Über 80 Prozent der Berufstätigen setzen sie im Arbeitsalltag ein, Führungskräfte sogar etwas häufiger als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Das ergab eine Umfrage des Centers for Leadership and Behavior in Organizations an der Goethe-Universität Frankfurt in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, der F.A.Z.-Digitalwirtschaft und Groß & Cie. unter 1.028 Personen. Vor allem bei Aufgaben wie Textzusammenfassungen und IT-Support ist das Vertrauen in die Künstliche Intelligenz groß. Teilweise akzeptiert werden auch KI-basierte Empfehlungssysteme.

Gilt das auch für Personalberatungen? Wo stehen Headhunter bei der Nutzung KI-gestützter Tools? Einen ersten Eindruck vermittelt eine Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) unter ihren Mitgliedern mit Schwerpunkt Executive Search: 61 Prozent sind der Ansicht, dass sich KI-Tools als selbstverständliches Werkzeug in der Personalgewinnung etablieren werden. Das werde sich auch erheblich auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Wenig Zustimmung (27 Prozent) gibt es dagegen für diese These: „Fundiertes Wissen und Erfahrung werden durch KI-Lösungen an Wert verlieren, wodurch die Zugangsschwelle zu anspruchsvollen Vakanzen und

Mandatierungen deutlich herabgesetzt wird. Dadurch geraten renommierte Beratungen in einen Preiskampf mit Wettbewerbern, die den Wissensvorsprung etablierter Beraterinnen und Berater durch KI-generierte Informationen ausgleichen.“

Chance für mehr Effizienz

Das heißt in anderen Worten: Personalberatungen setzen weiterhin auf ihr Know-how, ihre Kontakte und ihre langjährigen Erfahrungen in ihrem Kerngeschäft, der Suche und Auswahl von qualifizierten Spezialisten und Führungskräften. Gleichzeitig zeigen sie sich offen für die Unterstützung durch KI-Tools bei wiederkehrenden Tätigkeiten. Insbesondere die großen Personalberatungen sehen sich als „Early Adopter“ im Umgang mit KI an, so ein weiteres Ergebnis der BDU-Umfrage. Sie erkennen in diesen Tools eine Chance für Effizienzsteigerung und eine positive Marktentwicklung.

Was heißt das nun für die praktische Arbeit der Personalberatungen? Wo im „Headhunting“-Prozess kann Künstliche Intelligenz sinnvoll zum Einsatz kommen? Wie viel KI ist bei der Besetzung von Top-Positionen sinnvoll? Wie weit sind die Personalberatungen bei der Nutzung moderner Tools? Müssen sie sich jetzt neu erfinden?

Dass sich Personalberatungen neu aufstellen müssen – nicht zuletzt durch den zunehmenden Einsatz von KI, ist die Überzeugung von Harald Fortmann, Geschäftsführer von five14 und Deininger sowie Vizepräsident im BDU. „Dabei geht es weniger um ein ‚sich neu erfinden‘ im Sinne eines radikalen Bruchs, sondern um eine intelligente Weiterentwicklung“, sagt er. Die Beratungen seien gefordert, Prozesse effizienter zu gestalten, Entscheidungsgrundlagen zu verbessern und Kundenerwartungen an moderne Arbeitsweisen zu erfüllen. „KI ist dabei ein Werkzeug, kein Ersatz. Die Beratungsleistung bleibt ein zutiefst menschliches Geschäft“, schränkt er ein. Die größten Herausforderungen sieht er bei mittelgroßen Personalberatungen, die feste Kosten und Umsatzdruck haben und zugleich Zeit und Mittel in die KI-Transformation stecken müssen. „Die größeren internationalen Häuser sind hier schon weiter. Das gilt auch für viele kleine Beratungen, da diese als Schnellboote operieren können und nicht die Herausforderungen der historischen Infrastruktur haben“, so Harald Fortmann.

KI erleichtert das Inhouse-Recruiting

Etwas abweichend ist die Wahrnehmung von Magnus Graf Lambsdorff, Partner bei Civitas International Management Consultants: „KI kann stark bei der Arbeit unterstützen. Aber die meisten Personalberatungen haben sich dem Thema noch nicht gewidmet“, sagt er. Er sieht KI durchaus als Bedrohung an – zumindest für die Beratungen, die sich auf die Besetzung mittlerer Führungspositionen fokussieren. Denn diese Positionen könnten zunehmend von den Unternehmen selbst gefüllt werden. „Durch KI wird das Inhouse-Recruiting der Unternehmen effizienter, produktiver, besser. Der gesamte Mittelbau in den Unternehmen wird immer häufiger selbst besetzt.“ Dazu würden neue Player auf dem Markt beitragen, die KI-gestützt arbeiten und den Unternehmen helfen, ihr eigenes Recruiting datenbasiert zu optimieren. Als Beispiele nennt Magnus Graf Lambsdorff Talentconnect, die insbesondere filialisierte Unternehmen im Einzelhandel durch eine Daten- und KI-basierte Lösung bei der Suche

und Auswahl von Mitarbeitenden unterstützen, oder Empion, die eine KI-basierte Applikation anbieten, mit der Unternehmen Mitarbeitende rekrutieren können, die zu ihrer Kultur passen. Auch Business-Netzwerke wie LinkedIn entwickeln neue Tools, die Unternehmen dabei helfen, selbst zu rekrutieren.

Für die Personalberatungen heißt das: Sie müssen sich verstärkt anstrengen, um die Wertschöpfung nicht zu verlieren, die Unternehmen auch selbst erbringen können, wenn sie ein eigenes Recruiting-Team aufbauen. Das gilt jedoch in erster Linie für die Besetzung von Spezialistenrollen oder mittlere Führungspositionen, nicht um die obersten Führungsetagen, wie er nochmals bekräftigt: „Je höher die zu besetzende Position im Unternehmen ist, desto eher kommt Personalberatung ins Spiel, je niedriger, desto weniger“, so Magnus Graf Lambsdorff.

Wo KI im Headhunting unterstützt

Für Personalberatungen, die sich vornehmlich mit der Besetzung der ersten und zweiten Führungsebene befassen, könnte KI hilfreich sein, wenn es darum geht, die Anforderungen, die das Unternehmen an die Position stellt, die Unternehmensstrategie und Marktentwicklung darzustellen und den Werdegang der identifizierten Kandidaten damit abzugleichen. „Aber sowohl bei der Ansprache als auch bei der Bewertung und Auswahl sollte Künstliche Intelligenz außen vor bleiben“, warnt Lambsdorff. Hier sei die Erfahrung der Berater gefragt. „Der Benchmark, der im Hinterkopf bei mir abläuft, auf Basis von mehr als 3.000 Gesprächen wirkt als Resonanzboden“, sagt er. „Das professionelle Urteilsvermögen eines erfahrenen Beraters kann eine KI nicht ersetzen. Da geht es doch noch zu sehr um menschliche Aspekte.“ Noch wichtiger sei die Analysefähigkeit der Beraterinnen und Berater, die er als grundlegend für den Besetzungserfolg ansieht: Wie führe ich ein Interview? Welche Erkenntnisse ziehe ich daraus? „Das ist das wichtigste Instrument“, so Magnus Graf Lambsdorff.

Die Personalberatung ist eine Branche, die stark durch persönliche Gespräche und Treffen geprägt ist. Aber seit der Coronapandemie kommt es auch hier immer häufiger vor, dass Erstgespräche per Videocall geführt werden und dass auch in der Kommunikation mit den Kundenunternehmen vermehrt Chat-Tools zum Einsatz kommen. Hierbei kann KI durchaus hilfreich sein, sie kann Termine vereinbaren oder Gesprächsinhalte zusammenfassen. Eine Mentimeter-Umfrage auf dem Personalberatertag 2025 zeigte: der Anteil dieser und weiterer Routineaufgaben innerhalb der Personalberatung nimmt über 50 Prozent ein. Rund zwei Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Personalberatertags gaben an, dass sie sich vorstellen können, diese Aufgaben „sofort“ durch KI-Assistenten erledigen zu lassen. Rund ein Viertel würde KI in diesem Kontext „unter Aufsicht“ einsetzen. Ein geringer Anteil würde KI nur für die „ganz einfachen Aufgaben“ nutzen.

Wo KI ihren größten Nutzen in der Personalberatung entfalten kann, beschreibt Harald Fortmann:

- Dokumentation: Transkriptions-KI oder KI-Tools zur automatisierten Gesprächszusammenfassung sparen wertvolle Zeit und erhöhen die Nachvollziehbarkeit im Projektteam – bei Wahrung der Vertraulichkeit.
- Kundenkontakt: KI kann unter anderem dazu beitragen, Marktanalysen schneller und fundierter bereitzustellen, Suchstrate-

„Je höher die zu besetzende Position im Unternehmen ist, desto eher kommt Personalberatung ins Spiel.“

gien datenbasiert zu justieren und den Fortschritt in Mandaten transparenter zu machen.

- **Prozessoptimierung:** Research, das Matching von Profilen, die Auswertung von CVs oder das Klustern von Kandidatenansprachen lassen sich mit KI beschleunigen und systematischer gestalten, bei gleichbleibend hoher Qualität.
- **Entscheidungsunterstützung:** Die Erfahrung im Executive Search lässt sich durch datenbasierte Entscheidungsunterstützung sinnvoll ergänzen. KI kann Muster erkennen, auf Biases hinweisen oder Empfehlungen geben, etwa mit Blick auf kulturelle Passung, Karriereverläufe oder Wechselwahrscheinlichkeiten.

Harald Fortmann und seine Kolleginnen und Kollegen bei Deining setzen KI in ihrer Arbeit bislang nur zurückhaltend ein. „Vereinzelt wird generative KI unter anderem zur Erstellung von Positionsbeschreibungen, für Markt- und Zielkundenanalysen

oder zur Übersetzung von Inhalten genutzt“, sagt er und ergänzt: „In meinem Bereich, also was unter der Marke five14 entstanden ist, sind wir weiter, da mein Team und ich aus der digitalen Wirtschaft kommen und zum größten Teil für diese arbeiten.“ Bei der Besetzung von Positionen im Umfeld der digitalen Wirtschaft und KI-Transformation würden die Kunden erwarten, dass die Personalberatung sich bei moderner Technologie auskenne und diese auch nutze. „Kunden aus dem Tech- oder Digitalbereich erwarten inzwischen einen KI-gestützten Prozess“, sagt er.

Bei Unternehmen aus anderen Branchen sei dies noch nicht so, diese würden Qualität und Diskretion in den Vordergrund stellen, so Fortmann. Das ist auch die Erfahrung von Magnus Graf Lambsdorff: Viele Großunternehmen hätten sich auf Vorstandsebene noch nicht ausreichend mit der KI-Thematik beschäftigt und würden daher auch keine KI-Nutzung durch die Personalberatung einfordern.

KI-Agenten liegen in ferner Zukunft

Daher liegt auch die Unterstützung der Beratungsprozesse durch autonom arbeitende KI-Agenten seiner Ansicht nach noch in weiter Ferne. KI-Agenten stellen nach Assistenz- und Workflow-Funktionen eine nächste Stufe der Anwendungsmöglichkeiten dar. Sie können beispielsweise das Candidate Sourcing und Screening aufgrund vorgegebener Parameter selbstständig durchführen. „Es kann sein, dass bei dieser Tätigkeit irgendwann eine Künstliche Intelligenz unterstützend tätig wird“, meint Magnus Graf Lambsdorff.

Aber ob das wirklich bei Stellenbesetzungen auf den oberen Führungsebenen zum Tragen kommt, da sei er skeptisch: „Wenn wir Geschäftsführungspositionen zu besetzen haben, müssen wir persönlich mit den Menschen reden. Hierbei geht es um fundamentale Karriereentscheidungen, die jemand zu treffen hat. Da können wir nicht mit einer KI zum Termin einladen, sondern müssen persönlich anrufen“, sagt er.

Beratung bleibt persönlich

KI in der Personalberatung – ja oder nein? Die genannten Beispiele zeigen: Vorstands- und Geschäftsführungs-Positionen werden in Zukunft wohl weiterhin ohne großes Zutun von KI besetzt werden, es sei denn, es handelt sich um Unternehmen in Tech-Branchen. Aber KI-Tools werden künftig auch im People-Business Personalberatung unterstützend zum Einsatz kommen. Sie werden jedoch nicht als autonom agierende Agenten tätig und auf keinen Fall menschliche Erfahrungen ersetzen. Oder wie Harald Fortmann formuliert: „Wichtig ist: KI darf niemals allein über eine Kandidatin oder einen Kandidaten entscheiden. Das erwarten unsere Kunden auch nicht. Aber sie begrüßen den Effizienzgewinn und die analytische Tiefe und vor allem das erhöhte Tempo der Projekte.“ ■■■



DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, hat auf dem diesjährigen Personalberaterstag erfahren, wie Personalberatungen den Spagat zwischen Tradition und moderner Technologie schaffen wollen.

HAUFE

Jetzt kostenlos testen

Erstellen Sie rechtssichere HR-Dokumente in wenigen Minuten!

DocPlus von Haufe ist die smarte, KI-gestützte Softwarelösung, mit der Sie HR-Dokumente jeder Art schnell, rechtssicher und fehlerfrei erstellen, bearbeiten und freigeben können. Alles zentral an einem Ort.

Nutzen Sie jetzt die Gelegenheit, unsere Basisversion kostenlos und unverbindlich auszuprobieren – ganz ohne Abo oder automatische Verlängerung.



Wenn Flexibilität auf 20 Tonnen Stahl trifft

Wie kann ein Produktionsunternehmen mit jahrhundertealter Geschichte moderne Arbeitszeitmodelle umsetzen, ohne seine Prozesse aus dem Takt zu bringen? Thyssenkrupp Rasselstein hat die Perspektive der Mitarbeitenden zum Ausgangspunkt gemacht und so den Wandel der Arbeitszeit in der Produktion erfolgreich gestaltet

Von Jan Hawel

● In Zeiten disruptiver Arbeitsmärkte, wachsender Generationenunterschiede und demografischer Umbrüche geraten selbst lang bewährte Systeme ins Wanken. Doch was bedeutet das für Unternehmen, deren Prozesse wie Zahnräder ineinandergreifen, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn? Thyssenkrupp Rasselstein, einer der traditionsreichsten Hersteller von Verpackungsstahl in Europa, stand vor genau dieser Frage. Das Werk in Andernach produziert mit rund 2.400 Mitarbeitenden jährlich über 1,5 Millionen Tonnen Weißblech. Das geschieht rund um die Uhr und an 365 Tagen im Jahr – ein Betrieb, der wie kaum ein anderer von Kontinuität lebt. Dennoch muss das Unternehmen mit der Zeit gehen und flexibel werden.

Der Status quo: starre Systeme, dynamische Realität

Die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind speziell. Die Produktionsanlagen sind bis zu 200 Meter lang, teilweise 35 Meter hoch und nur mit exakt zwei qualifizierten Mitarbeitenden gleichzeitig zu betreiben. Weniger ist gesetzlich wie technisch nicht möglich, mehr führt zu Leerlauf. Gleichzeitig benötigen neue Kolleginnen und Kollegen Monate, manchmal sogar ein Jahr, um eine Anlage sicher bedienen zu können. Diese Gegebenheiten begrenzen kurzfristige Umplanungen massiv und machen eines deutlich: Flexibilität muss anders gedacht werden.

Seit über 25 Jahren gab es ein Fünfschichtsystem – ein klassischer Vollkonti-Plan mit zwei Früh-, zwei Spät- und zwei Nachtschichten, gefolgt von vier freien Tagen. Dieser ermöglichte eine langfristige, planbare Auslastung. Doch der Plan passte nicht mehr zur Kurzlebigkeit der heutigen Zeit. Planungssicherheit entwickelte sich zum Korsett.

In einem Pilotprojekt wurde dieser Status quo ab 2019 hinterfragt. Unterstützt durch Atoss – technologisch sowie durch das Consulting-Team – und mit der aktiven Mitgestaltung des Betriebsrats formulierte man ein bewusst ambitioniertes Ziel: Arbeiten ohne Schichtplan. Gerade die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat war ein entscheidender Faktor – nicht nur für die Akzeptanz im Haus, sondern auch für die Glaubwürdigkeit des Veränderungsprozesses. Inzwischen ist der Rollout des neuen Systems im Gange. Die Einführung der digitalen Self Services

ist gestartet, erste Bereiche arbeiten bereits mit den neuen Möglichkeiten, weitere folgen schrittweise im laufenden Jahr.

Perspektive wechseln, Generationen vereinen

Ein zentraler Faktor im Veränderungsprozess war die Einbeziehung der Mitarbeitenden. Diese wurden gebeten, ihre Wunschpläne auf einem weißen Blatt Papier zu skizzieren. Das Ergebnis überraschte: Die Pläne ähnelten auffällig stark den bestehenden. Gerade diese Übung wurde zu einem Wendepunkt innerhalb des Veränderungsprozesses.

Für den HR-Bereich stellten die Rückmeldungen ein Aha-Erlebnis dar. Die Vorstellung von Flexibilität, die HR in den Veränderungsprozess einbrachte – etwa Einspringen, Tauschen oder spontane Schichtwechsel – wich deutlich von dem ab, was Mitarbeitende damit verbanden. Viele fühlten sich dann flexibel, wenn sie innerhalb ihres festen Schichtplans zwischen Tätigkeiten wechselten oder kurzfristig abweichende Aufgaben übernehmen. Was HR für starre Vorgaben hielt, war für viele Beschäftigte gelebter Rahmen. Ihre sozialen, familiären und privaten Systeme waren auf diese Strukturen abgestimmt. Der Spielraum war real beschränkt – nicht durch mangelnden Willen, sondern durch eingespielte Lebensrealitäten.

Diese Erkenntnis veränderte den Blick auf das Projekt grundlegend. Nicht mehr der Wandel von außen stand im Vordergrund, sondern das Verständnis für das, was als stabil, sicher und verlässlich erlebt wurde.

Zugleich zeigte sich: Nicht alle Mitarbeitenden ticken gleich. Jüngere lehnen starre Dienstpläne zunehmend ab. Sie wollen am Dienstagabend zum Fußball, am Samstag mit Freunden kegeln und erwarten, dass ihr Job das berücksichtigt. Die ältere Generation hingegen ist geprägt von Verlässlichkeit, Stabilität und dem Wunsch nach klaren Strukturen.

Thyssenkrupp Rasselstein steht wie die meisten Unternehmen in Deutschland zwischen diesen Welten und muss Brücken bauen. Denn mit dem bevorstehenden Ruhestand der Babyboomer geht ein erheblicher Verlust an Fachkräften einher. Es reicht nicht mehr, eine gute Ausbildung zu bieten. Ein Arbeitgeber muss auch attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um Talente zu halten und zu gewinnen.

Auf einen Blick:

Flexibilisierung bei Thyssenkrupp Rasselstein

Standort: Andernach (Rheinland-Pfalz)

Beschäftigte: rund 2.400

Betrieb: Vollkonti, 365 Tage im Jahr

Ausgangslage: Starres Fünf-Schicht-System mit langfristiger Planung

Ziel: Mehr Selbstbestimmung und Flexibilität in der Produktion

Maßnahmen: Digitale Wunschdienstplanung; Punktesystem für flexible Einsätze; Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle; enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und Atoss Consulting

Status: Rollout seit 2025, laufende Ausweitung

Deshalb verfolgt das Unternehmen eine mehrdimensionale Strategie.

- **Zeitsouveränität durch digitale Tools:** Mit Self Services, wie dem neuen Atoss Staff Center, erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, über das Smartphone Wünsche zu Schichten zu äußern, Tauschbörsen zu nutzen oder Verfügbarkeiten einzutragen. Die Entscheidungshoheit bleibt beim Schichtführer, aber der Planungshorizont wird menschlicher.
- **Flexibilität honorieren:** Es wird ein Punktesystem eingeführt, das besonders unbeliebte Zusatzschichten, wie Samstag spät, höher bewertet. Daraus resultiert ein Bonus, der monetär sowie symbolisch Anerkennung schafft.
- **Qualifikation strategisch ausbauen:** Je breiter eine Arbeitskraft einsetzbar ist, desto höher ist ihre Bedeutung für den Betrieb. Deshalb werden Weiterqualifikationen aktiv gefördert, auch durch Anpassungen im Entgeltsystem, um Anreize zu schaffen.
- **Diversität ermöglichen:** Durch Wahlarbeitszeiten und Lebensphasen orientierte Modelle entstehen Gestaltungsspielräume, etwa reduzierte Wochenstunden in späteren Erwerbsjahren.

Mit leisen Schritten in die Zukunft

Die Rückmeldungen aus der Belegschaft sind ermutigend. Zwar zeigten sich nicht alle Mitarbeitenden von den Änderungen sofort begeistert, doch erste Schichtführer berichten von echten Erleichterungen: die Informationslage verbessert sich, Wünsche werden transparenter, Abstimmungen effizienter.

Gleichzeitig wächst bei vielen Beteiligten das Bewusstsein, dass Wandel keine Bedrohung ist, sondern eine Antwort auf die Realität. Die neuen Tools schaffen keine Wunder, aber sie öffnen neue Türen. Besonders wertvoll war dabei der enge Austausch mit dem Consulting-Team von Atoss, das die Einführung nicht nur technisch, sondern auch strategisch begleitet und mit externem Blick wichtige Impulse eingebracht hat.

Der Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, das Ziel noch nicht erreicht. Doch der HR-Bereich hat gelernt: Veränderung beginnt mit Zuhören. Wer Mitarbeitende als Mitgestaltende begreift, wird mit Erkenntnissen belohnt, die keine Analyse ersetzen kann. Die Vision eines komplett flexiblen Schichtsystems ist ambitioniert, aber vielleicht irgendwann erreichbar. Realistischer ist derzeit ein hybrider Ansatz, der starre Strukturen aufbricht, ohne die Produktionssicherheit zu gefährden. Das Fazit: Auch in der Stahlindustrie gibt es Bewegung. Diese beginnt nicht mit Technologie, sondern mit Haltung. ■■■



JAN HAWEL, Fachleiter Arbeitszeit bei Thyssenkrupp Rasselstein, ist Experte für Schichtmodelle. Als Projektleiter betreut er die Auswertung einer fünf Jahre umfassenden Analyse von Arbeitsmodellen.



Arbeitszeit zwischen System und Selbst- bestimmung

Von Jenny Zeller-Grothe

Weg vom Einheitsmodell, hin zu mehr Flexibilität und Individualität für die Mitarbeitenden. Das geht auch im öffentlichen Dienst. Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) machen Arbeitszeitgestaltung mit einer starken Tarifpartnerschaft, flexiblen Modellen und digitaler Planung zukunftsfähig.

● Flexible Arbeitszeiten, veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden, wachsender Wettbewerb um Talente: auch im öffentlichen Nahverkehr steigt der Druck. Die BVG stand – und steht – vor der zentralen Frage: Wie können wir als Arbeitgeberin attraktiv sein und gleichzeitig den steigenden Anforderungen unserer Mitarbeitenden und des Arbeitsmarkts gerecht werden? Und wie können moderne, tragfähige Arbeitsbedingungen gestaltet werden, die Lebensrealitäten ernst nehmen und betriebliche Anforderungen nicht aus dem Blick verlieren?

Mehr Flexibilität, weniger Standard

Ein wichtiger Schritt auf diesem Weg war der Abschluss der Tarifverhandlungen 2020. Zwischen Januar 2022 und Juli 2023 wurde die Wochenarbeitszeit schrittweise von 39 auf 37,5 Stunden abgesenkt, gleichzeitig bestand erstmals die Wahlmöglichkeit einer erhöhten Vollzeit. Diese Maßnahme war weit mehr als ein sym-

bolisches Zugeständnis – sie war Auftakt für eine neue Haltung zur Arbeitszeitgestaltung: weg vom Einheitsmodell, hin zu mehr Flexibilität, mehr Individualität und einem differenzierten Blick auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden. Denn eines ist klar: Die Zukunft gehört nicht einem starren Modell, sondern vielfältigen Lösungen, die sowohl individuelle Prioritäten, aber vor allem auch die Belastbarkeit der betrieblichen Abläufe berücksichtigen.

Aus Engpässen Chancen schaffen

Die Einführung der 37,5-Stunden-Woche war dabei ein echter Stresstest, insbesondere im Fahrdienst. Zwar ließ sich der zusätzliche Personalbedarf rechnerisch kalkulieren, doch in der Praxis wurde es deutlich komplexer: Um die verkürzten Arbeitszeiten aufzufangen, waren mehr als 200 zusätzliche Fahrerinnen und Fahrer nötig. Gleichzeitig gibt es schon heute einen Teilzeitanteil von 30 Prozent im Fahrdienst.

Zudem wurde deutlich, dass der angespannte Arbeitsmarkt diese Nachfrage nicht einfach decken konnte. Die BVG reagierte mit neuen Wegen im Recruiting, zum Beispiel einem Job-Store in der Mall of Berlin, einem Job-Bus, der durch die Stadt tourte, sowie gezielten Kampagnen und vereinfachten Einstiegsprozessen. Diese Maßnahmen zeigten Wirkung: Neue Zielgruppen wurden erreicht, zusätzliche Fahrdienstmitarbeitende gewonnen. Doch schnell wurde auch klar: Finden allein reicht nicht. Wer bleibt, braucht gute Rahmenbedingungen wie verlässliche Dienstplanung, moderne Arbeitszeitmodelle und echte Mitgestaltung im Arbeitsalltag.

Antworten auf vielfältige Lebensrealitäten

Denn der klassische „Fahrpersonaltypus“ existiert längst nicht mehr. Die Lebensrealitäten in der Belegschaft sind vielfältiger geworden und Dienstpläne müssen dieser Realität gerecht werden, ohne dass betriebliche Abläufe aus dem Takt geraten. In Pilotprojekten, etwa im Busbetrieb, werden derzeit deshalb neue Schichtmodelle erprobt, die mehr Flexibilität und individuelle Wünsche ermöglichen sollen.

Schon heute gibt es verschiedene Modelle in der Praxis, etwa Vier-Tage-Schichtfolgen bei der U-Bahn (statt wie bisher sechs), verkürzte Arbeitszeiten bei Bus und Straßenbahn oder erweiterte Teilzeioptionen im Fahrdienst. Diese Ansätze sind wichtige Bausteine auf dem Weg zu mehr Flexibilität, auch wenn noch nicht alles rund läuft. 2024 hat sich die BVG deshalb verstärkt mit anderen Unternehmen ausgetauscht, die in diesem Bereich bereits weiter sind. Der Blick nach außen zeigte: Wo Bewerbungszahlen steigen und die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist, sind flexible Schichtsysteme längst Standard. Diese Erkenntnisse fließen nun in die Weiterentwicklung der eigenen Modelle ein.

Die Reaktionen innerhalb der Belegschaft auf die neuen Arbeitszeitmodelle waren unterschiedlich. Für viele Mitarbeitende wurde die 37,5-Stunden-Woche schnell zur neuen Normalität. Es zeigte sich jedoch auch: Die Absenkung der Wochenarbeitszeit hatte nicht überall einen spürbar entlastenden Effekt – vor allem dort, wo sich die reduzierte Arbeitszeit weiterhin auf dieselbe Anzahl an Arbeitstagen verteilt. Gleichzeitig entschieden sich 2023 rund sieben Prozent der Fahrdienstmitarbeitenden bewusst für längere Arbeitszeiten – auch aus finanziellen Gründen.

Das zeigt: Standardlösungen reichen nicht aus. Es braucht flexible Modelle, die individuelle Lebenssituationen, Bedürfnisse und Prioritäten ernst nehmen. Einen großen Einfluss auf Krankenstand oder Fluktuation hatte die Arbeitszeitverkürzung bislang nicht – auch, weil die angespannte Personalsituation weiterhin hohe Belastungen mit sich bringt. Dennoch: Die Grundlagen für echte Veränderungen sind gelegt.

Digitalisierung und Planung im Wandel

Mit den wachsenden Ansprüchen an Individualisierung steigen allerdings auch die Anforderungen an Systeme und Planungsprozesse. Die vorhandenen Tools stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Dienstpläne müssen heute nicht nur individueller gestaltet, sondern auch schneller abgestimmt, transparenter kommuniziert und fairer ausgehandelt werden. Dabei kommt es immer auch auf eine enge Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen an.



JENNY ZELLER-GROTTE ist seit Januar 2023 Vorständin für Personal und Soziales bei den Berliner Verkehrsbetrieben BVG und eine der 40 HR-Köpfe des Personalmagazins.

Aktuell ist die Dienstplanung noch mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden: Pläne werden oft nachträglich angepasst, Sonderfälle einzeln gelöst. Dieser Zustand ist nicht zukunftsfähig. Ziel ist ein grundlegender Wandel hin zu einer Planung, die von Beginn an möglichst passgenau ist und nur minimalen Nachbearbeitungsaufwand benötigt – digital unterstützt, vorausschauend und betrieblich zuverlässig. Deshalb hat die BVG ein Projekt gestartet, das die Schichtplanung künftig mithilfe Künstlicher Intelligenz neu denkt. Dabei sollen individuelle Wünsche, betriebliche Anforderungen und rechtliche Vorgaben intelligent miteinander verknüpft werden – für Schichtpläne, die nicht nur effizient, sondern auch fair und nachhaltig sind.

Arbeitszeitsouveränität 2027

Doch damit ist der Wandel noch längst nicht abgeschlossen. Gemeinsam mit unserem Tarifpartner soll bis 2027 eine neue Regelung zur Arbeitszeitsouveränität entwickelt werden, die sowohl den Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität als auch die Anforderungen an stabile betriebliche Abläufe in Einklang bringt.

In der aktuellen Diskussion um die Verlängerung der Lebensarbeitszeit steht vor allem die Frage im Fokus, wie mehr Arbeitsjahre angesichts des demografischen Wandels bewältigt werden können. Doch reine Mehrarbeit stößt, insbesondere bei Schichtarbeit, schnell an ihre Grenzen. Deshalb setzt unser Ansatz auf Arbeitszeitsouveränität als zentrales Element moderner Arbeitskultur: Sie bedeutet mehr Gestaltungsfreiheit und individuelle Verantwortung und basiert auf der Überzeugung, dass Motivation, Gesundheit und Produktivität nur gemeinsam nachhaltig gesteigert werden können.

Zentrales Element der angestrebten Regelung ist ein neues Modell, das sich an einer 35-Stunden-Woche orientiert und eine Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf vier Arbeitstage auch praktisch ermöglicht. Innerhalb eines Wahlmodells sollen Abweichungen nach oben und unten über einen zu definierenden Arbeitszeitkorridor auf Wochen-, Monats- oder Jahresbasis individuell und freiwillig gestaltet werden können. Damit dieses Modell gelingen kann, braucht es klare Spielregeln, gegenseitiges Vertrauen, transparente Kommunikation sowie einen kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Die Arbeitszeitverkürzung war für die BVG der erste Schritt – und ein wichtiger Lernprozess. Was dabei deutlich wurde: Flexibilisierung ist kein einmaliger Kraftakt, sondern ein kontinuierlicher Wandel. Die Herausforderungen sind groß, aber die Chancen sind es ebenso: für mehr Lebensqualität, mehr Gestaltungsspielraum und Arbeitsmodelle, die besser zu unterschiedlichen Lebensphasen passen und gleichzeitig die betriebliche Stabilität sichern. Der Weg dahin ist anspruchsvoll, aber lohnend. ■■■

Aufbauanleitung



für ein

gesundes

Unternehmen

Für zukunftssichere Unternehmen muss BGM zur Grundausstattung gehören. Denn nur, wer seinen Mitarbeitenden einen verlässlichen, gesunden und attraktiven Arbeitsplatz bieten kann, kann sich auch den weiteren Herausforderungen einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt resilient stellen. Eine Konstruktionshilfe für ein strategisches und modernes Gesundheitsmanagement.

Von Jens Grönich

● Die existenziellen Herausforderungen für Unternehmen heute sind nicht nur der demografische Wandel, New Work und technologische Transformation, sondern auch die Fähigkeit, für Mitarbeitende einen verlässlichen, gesunden und attraktiven Arbeitsplatz zu bieten. Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, wirtschaftlich resilient zu sein und gleichzeitig ein Umfeld zu schaffen, das Bindung und Motivation fördert. Vor diesem Hintergrund gewinnt betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) an strategischer Bedeutung. Gesunde, leistungsfähige und mental stabile Mitarbeitende sind ein ganz zentraler Hebel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Doch aktuelle Daten zeigen eindeutig: Die psychische Belastung am Arbeitsplatz nimmt weiter zu. Der DAK-Gesundheitsreport 2024 weist psychische Erkrankungen als dritthäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit aus. Die Gründe dafür sind vielschichtig und reichen von digitaler Überforderung über strukturelle Überlastung bis hin zu extremer Dysbalance von Arbeit und Privatleben. Es geht also längst nicht mehr darum, mit Maßnahmen wie Rückenkursen oder Obstkörben oberflächlich und punktuell zu intervenieren. Ein zukunftsgerichtetes BGM muss systemisch gedacht und strategisch aufgebaut sein.

Dabei geht es nicht nur um die Integration einzelner Angebote: Es geht um ein belastbares, datenbasiertes Gesamtkonzept, das die mentale wie körperliche Gesundheit gleichwertig in den Fokus rückt. Die zentrale Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Führungsaufgabe und als integralen Bestandteil ihrer unternehmerischen Verantwortung verstehen.

Der Aufbau eines modernen BGM in der Praxis

Gesetzlich verpflichtende Bereiche wie Arbeitsschutz und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) sind in den meisten Unternehmen bereits professionell aufgebaut. Doch von einem vollwertigen BGM kann erst gesprochen werden, wenn auch der Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gezielt etabliert, das BGM konzeptionell aufgebaut und strategisch in die Unternehmenskultur integriert ist. Maßgeblich ist hier die aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung als

Zeichen der Wertschätzung und als Grundlage für eine ehrliche und glaubwürdige Kommunikation.

Bevor die Bedarfe der Mitarbeitenden analysiert werden können, braucht es eine gut geplante Vorbereitung durch den Aufbau belastbarer interner Strukturen. Dazu empfiehlt sich die Einrichtung eines festen BGM-Gesundheitszirkels und eine Person zu dessen Steuerung. Zum Zirkel sollten mindestens Mitarbeitende aus den Bereichen Personal, Arbeitssicherheit und BEM zählen. Um möglichst bereichsübergreifend zu arbeiten, bietet es sich an, zusätzlich Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen einzubinden. So bleibt das BGM kein isoliertes Projekt der Personalabteilung, sondern wird zu einem lernfähigen und einem mit der Realität der Beschäftigten abgestimmten Prozess, in den sich diese aktiv einbringen können. Aktiv einbringen heißt dabei nicht nur Mitglied der Arbeitsgruppe zu sein. Es heißt auch, dass Mitarbeitende wissen: Ich kann durch Fragen und Vorschläge jederzeit am Prozess mitwirken. Das erhöht die Wahrnehmung und Akzeptanz von BGM-Maßnahmen deutlich.

Analysephase, Maßnahmenplanung, Evaluation und Fortschreibung

Das Herzstück eines zukunftssicheren BGM ist die fundierte Analysephase. Sie bildet die Basis dafür, Maßnahmen auf Grundlage valider Daten zu planen und sich nicht allein auf das Bauchgefühl zu verlassen. Nur so können die richtigen Prioritäten festgelegt und passende Maßnahmen abgeleitet werden. Dabei reicht es nicht aus, Statistiken zu Fehlzeiten, Arbeitsunfällen oder BEM-Fällen auszuwerten. Wichtiger sind kombinierte Analysen aus harten Kennzahlen und qualitativen Erhebungen, etwa über Befragungen zur Motivation, zum Betriebsklima oder zur empfundenen Belastung. Auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB psych) liefert hier wertvolle Einblicke in strukturelle Schwachstellen und Potenziale, aber auch Handlungsspielräume.

In der anschließenden Maßnahmenplanung gilt: Qualität vor Quantität. Gezielte Interventionen benötigen eine klare Zieldefinition sowie messbare Zielgrößen. Es braucht modulare Angebote, die aufeinander aufbauen, Mitarbeitende aktiv ein-

BGM-Maßnahmen und Angebote im Überblick

Themenfeld	Maßnahme Minimum	Maßnahme Standard	Maßnahme Zukunftssicher
Psychisch	GB psych zur Ableitung und Evaluation von Maßnahmen.	GB psych zusätzlich als Analysetool mit regelmäßiger Evaluation und Aktualisierung der Maßnahmen	GB psych zusätzlich als Analysetool mit regelmäßiger Evaluation und Aktualisierung der Maßnahmen
Psychisch	Vereinzelte Angebote der Psychoedukation	Strukturiertes Programm der Psychoedukation	Strukturiertes Programm der Psychoedukation und digitale Plattform und Zugang zu Beratungsservice
Psychisch		Individueller Beratungsservice (EAP)	Individueller Beratungsservice (EAP) inklusive Kriseninterventionen
Psychisch	Punktuelle Führungskräftebildungen	Strukturierte und regelmäßige Führungskräftebildungen	Langfristiges Schulungs- und Sensibilisierungsprogramm für Führungskräfte
Psychisch	Ansprechpersonen (zum Beispiel Mentoren)	Geschulte und sensibilisierte Ansprechpersonen (zum Beispiel Mentoren/Führungskräfte)	Psychologische Ersthelfende (PSEH) als qualifizierte Bezugspersonen
Psychisch			Suchtmittelprävention
Körperlich	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
Körperlich	Schulung Ergonomie am Arbeitsplatz	Schulung Ergonomie am Arbeitsplatz	Schulung Ergonomie am Arbeitsplatz
Körperlich		Bewegungsangebote vor Ort	Bewegungsangebote vor Ort und digital
Körperlich		Events mit Spielecharakter, Betriebssport	Events, Impulsvorträge, Betriebssport
Körperlich		Gesundes Kantinenangebot	Gesundes Kantinen- und Snackangebot
Körperlich			Ernährungsvorträge und -workshops
Psychisch Körperlich		Gesundheitstage	Gesundheitstage + Gesundheits-Check-Ups
Strukturell			Internes (Mental) Health-Netzwerk mit Gesundheitsbotschafterinnen und -botschaftern
Strukturell	Strukturierter BEM-Ablauf (zum Beispiel durch externe Expertinnen und Experten)	Strukturierter BEM-Ablauf	Weitergehende BEM-Strukturen mit individueller Arbeitsplatzgestaltung
Strukturell	Strukturierte Arbeitssicherheit inklusive regelmäßiger Gefährdungsbeurteilungen (zum Beispiel durch externe Fachkraft für Arbeitssicherheit)	Strukturierte Arbeitssicherheit und Gefährdungsbeurteilungen	Strukturierte Arbeitssicherheit und Gefährdungsbeurteilungen durch Fachkraft für Arbeitssicherheit
Strukturell		Arbeitsgruppe BGF-Maßnahmen	Steuerungsgremium BGM
Strukturell			Netzwerkaufbau mit externen Partnern (Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, BGM-Dienstleistende)
Strukturell		Wirkungsprüfung über Kennzahlen und Anpassung	stetige Weiterentwicklung durch Evaluation verschiedener Kennzahlen

Erfolgreiche Maßnahmen zeichnen sich nicht durch kurzfristige Erfolge aus. Die Wirkung von BGM ist mittel- bis langfristig spürbar. Veränderungen bei Fehlzeiten oder in der Mitarbeitendenzufriedenheit zeigen sich erst nach Monaten, teils auch erst nach Jahren. Deshalb ist die Evaluation kein Abschluss – sie ist ein zentraler Bestandteil der fortlaufenden BGM-Logik. Ohne regelmäßige Erfolgskontrollen können keine Lernprozesse stattfinden, die Voraussetzung für eine Weiterentwicklung der Angebote sind. Zudem kann man nur durch regelmäßige Kennzahlenerfassung und Analysen belegen, dass das BGM effektiv ist und weitere Investitionen rechtfertigen.

Besonderes Augenmerk sollte dabei auf die verschiedenen Formen der Arbeitsunfähigkeit und Leistungsbeeinträchtigung gelegt werden. Das heißt, nicht nur Absentismus (klare Fehlzeiten), auch Präsentismus (Beschäftigte sind präsent, aber wenig produktiv), verursacht enorme Kosten und mindert die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Diese Effekte sind schwerer messbar, lassen sich aber über anonyme Fragebögen oder die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB psych) näher erfassen. Die GB psych ist dabei besonders praktisch, da sie ein gut etabliertes und gleichzeitig anpassungsfähiges Instrument ist: Sie schafft neben Transparenz über psychische Belastungsfaktoren auch einen konkreten Ausgangspunkt für passgenaue Maßnahmen und eine systematische Evaluation ihrer Wirkung.

Maßnahmen im Überblick

Ein effektives BGM beruht auf einem modularen System, in dem die Elemente gezielt aufeinander aufbauen. Eine Orientierung bietet die Einteilung in Basis-, Standard- und zukunftssichere Maßnahmen (siehe Übersicht auf den vorhergehenden Seiten). Diese Kategorien umfassen jeweils Elemente auf den Ebenen psychische Gesundheit, körperliche Gesundheit sowie strukturelle Veränderungen und das mit wachsender strategischer Tiefe sowie systemischer Integration. Die Maßnahmen können dabei auf eine Änderung des Verhaltens oder auch der Arbeitsverhältnisse abzielen. Verhaltensorientierte Maßnahmen stärken die Sensibilisierung und die Kompetenzen von Personen im Umgang mit belastenden Situationen. Verhältnisorientierte Maßnahmen zielen auf eine Veränderung unnötig belastender Verhältnisse der Organisation (zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Führungskultur, Beziehungsklima) hin. Werden verhaltens- wie verhältnisorientierte Aspekte vereint, erzielen die Maßnahmen eine besonders hohe Wirksamkeit.

Im Bereich der strukturellen Maßnahmen zeigt sich beispielhaft, wie sich die drei Entwicklungsstufen unterscheiden können: Auf Basisebene steht ein fest integrierter Ablauf des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen GB psych. Auf Standardebene



JENS GRÖNICH ist als Experte für BGM und mentale Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz Teil von Telus Health powered by Stimulus. Sein Schwerpunkt ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

kommt die Einrichtung einer Arbeitsgruppe hinzu, die für die Koordinierung und Konzeptionalisierung des BGM verantwortlich ist. Außerdem werden Wirkungsprüfungen anhand klar definierter Kennzahlen vorgenommen, um Maßnahmen systematisch anzupassen. Die zukunftssichere Stufe schließlich umfasst zusätzlich ein formal etabliertes Steuerungsgremium für das BGM, den gezielten Netzwerkaufbau mit externen Kooperationspartnern sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebotsportfolios auf Basis einer fortlaufenden Evaluation.

Jetzt folgt der Marathon: Dranbleiben ist alles. Dabei ist es weder realistisch noch erforderlich, sofort das vollständige Repertoire zukunftssicherer Maßnahmen umzusetzen. Ein nachhaltiges BGM entsteht Schritt für Schritt. Wichtig ist nicht die Geschwindigkeit, sondern die Verbindlichkeit und die Ausdauer, mit der daran gearbeitet wird. So lässt sich der Prozess laufend verbessern und belastbare Daten erzielen, mit denen sowohl die Finanzierung begründet und optimiert als auch die langfristige Wirksamkeit überprüft werden kann. Je stärker das BGM in die Unternehmensstruktur und -kultur eingebettet ist, desto größer ist seine Reichweite und Akzeptanz. Werden Gesundheitsthemen in Steuerungsgremien, Zielvereinbarungen und Kommunikation mitgedacht, steigt die Aufmerksamkeit dafür spürbar. Mehr Mitarbeitende beteiligen sich aktiv, die Datenbasis wird differenzierter und die Maßnahmen können besser auf die tatsächlichen Bedarfe im Unternehmen abgestimmt werden. Genau das macht ein Unternehmen zukunftssicher. Nicht zuletzt zahlt sich diese Haltung auch wirtschaftlich aus: Aktuelle Untersuchungen zur ökonomischen Wirkung von Maßnahmen im Bereich mentaler Gesundheit belegen einen Return on Investment langfristiger Maßnahmen in diesem Bereich von circa vier zu eins.

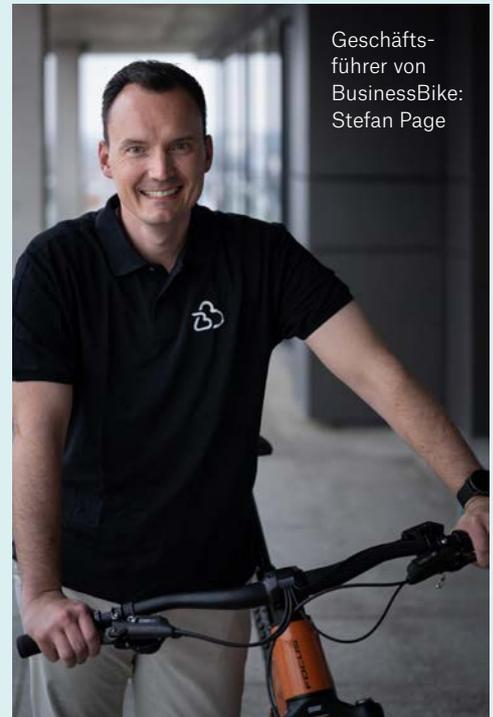
Wachstum braucht Partnerschaften

Für die langfristige Weiterentwicklung des BGM empfiehlt sich die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern. Das können BGM-Netzwerke, Spezialisten aus dem Dienstleistungsbereich oder auch Krankenkassen sein. Kooperationen erweitern das inhaltliche Spektrum und ermöglichen einen wertvollen Perspektivwechsel. Gerade bei komplexen Themen wie psychischer Gesundheit oder Gesundheitskommunikation ist externe Expertise oft unverzichtbar. Ein zukunftsfähiges BGM ist kein kurzfristiges Projekt. Es ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess und muss Teil der Unternehmenskultur werden, mit Zielen, Ressourcen und klarer Verantwortung. Entscheidend ist, dass Gesundheit nicht nur proklamiert wird. Sie muss auch wirklich gelebt werden. Erst wenn sie zum selbstverständlichen Bestandteil von Führung, Kommunikation und Organisation wird, entfaltet sie ihre volle Wirkung.

Dabei gilt jedoch auch: Jedes Unternehmen bringt eigene Rahmenbedingungen, Kulturen und Herausforderungen mit. Ein wirksames BGM muss diese Realität abbilden und individuell gestaltet werden. Um wirksame Lösungen zu entwickeln, kann die Einbindung externer Partner entlasten und methodisch sowie strategisch entscheidende Impulse geben. Letztlich rechnet sich die Investition in Gesundheit nicht in Quartalszahlen, sondern vor allem in Resilienz, Bindung und Innovationskraft. Wer die Gesundheit seiner Mitarbeitenden schützt, stärkt die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. Nicht als Zusatz, sondern als Kern moderner Unternehmensführung. ■■■

Unternehmenswerte als Erfolgsfaktor

Klar definierte Unternehmenswerte schaffen Orientierung, fördern Zusammenhalt und stärken die Glaubwürdigkeit. Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, erklärt, wie Werte im Unternehmen gelebt und mit Benefits sichtbar gemacht werden.



Geschäftsführer von BusinessBike:
Stefan Page

Warum sind klar definierte Unternehmenswerte heute wichtiger denn je für den Erfolg eines Unternehmens?

Stefan Page: In einer komplexen Geschäftswelt sind Unternehmenswerte das Fundament für nachhaltigen Erfolg. Sie dienen als innerer Kompass, der Entscheidungen leitet und hilft, den eigenen Zielen treu zu bleiben. Werte schaffen Identität, stärken das Wir-Gefühl und fördern Innovation sowie Zusammenarbeit. Gleichzeitig sind sie entscheidend für das Vertrauen von Kunden, Partnern und Investoren. Gerade in Zeiten des Wandels geben Werte Stabilität und sichern langfristige Beziehungen.

Welche Rolle spielt die Führungsebene bei der Vermittlung und Umsetzung von Unternehmenswerten?

Führungskräfte sind zentrale Multiplikatoren. Sie müssen Werte nicht nur vertreten, sondern täglich vorleben – in Kommunikation, Entscheidungen und im Umgang mit Mitarbeitenden. Als Vorbilder prägen sie die Kultur und sorgen dafür, dass Werte in Prozessen verankert sind. Dazu braucht es klare Kommunikation, Feedback und aktives Coaching.



Wie können Unternehmen ihre Werte authentisch und im Alltag greifbar machen?

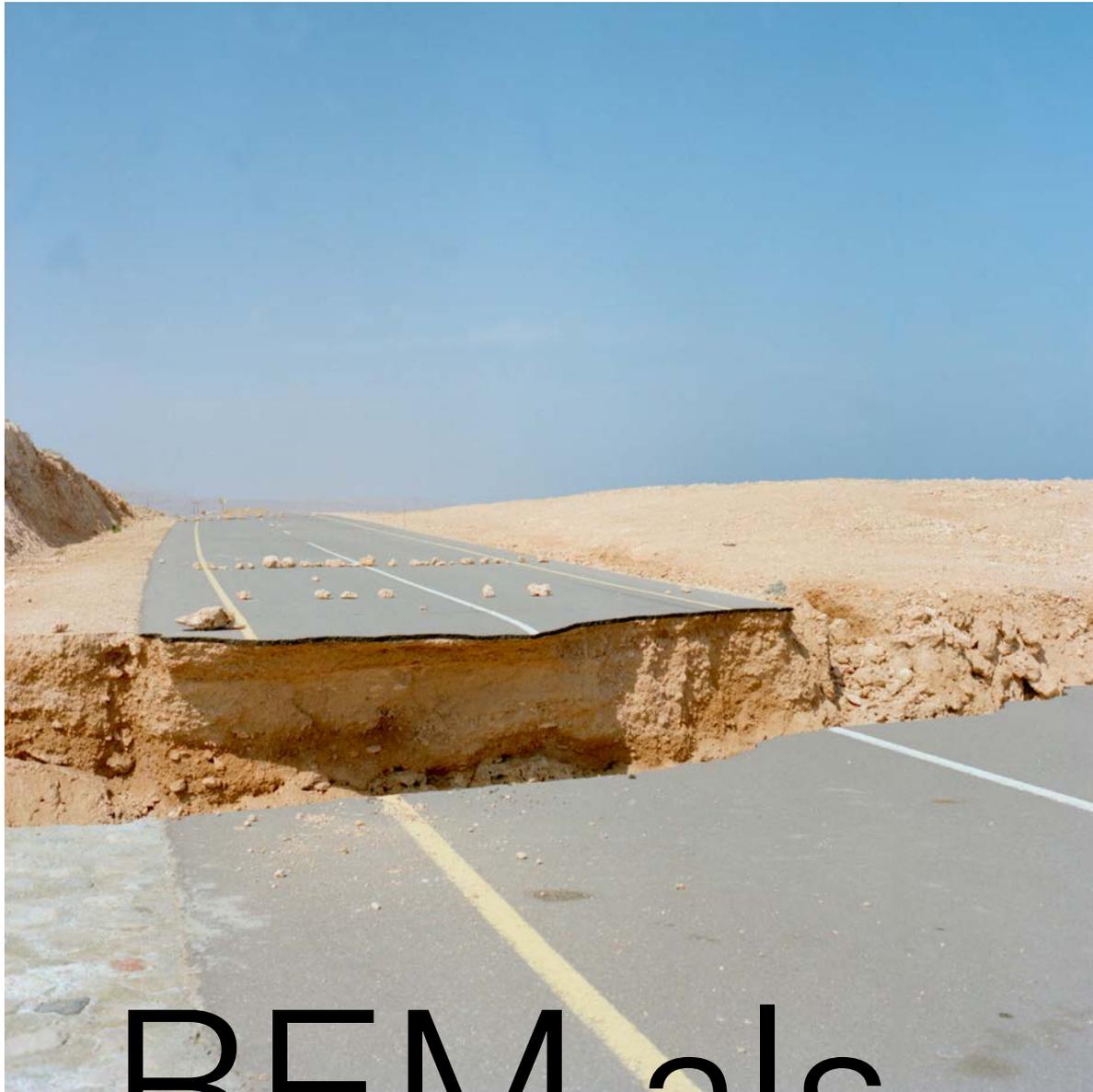
Werte entfalten nur Wirkung, wenn sie im Alltag sichtbar sind. Sie müssen in Richtlinien, Entscheidungsprozesse und das tägliche Miteinander integriert sein. Regelmäßige Kommunikation – über Plattformen, Meetings oder Workshops – hält sie präsent. Besonders wirksam sind konkrete Maßnahmen, etwa Benefits, die Werte wie Nachhaltigkeit, Gesundheit oder Work-Life-Balance unterstützen. Ein Beispiel ist Dienstradleasing, das wir bei BusinessBike ermöglichen. Mitarbeitende profitieren von einem echten Mehrwert, während das Unternehmen seine Werte aktiv lebt und glaubwürdig vermittelt. Solche Maßnahmen schaffen nicht nur Identifikation, sondern auch Motivation und Bindung.

Welche Rolle spielen Benefits bei der Umsetzung von Unternehmenswerten?

Benefits zeigen Wertschätzung und spiegeln die Unternehmenskultur wider. Bei BusinessBike sehen wir täglich, wie stark Benefits wie Dienstradleasing dazu beitragen können, Werte wie Nachhaltigkeit und Gesundheit zu fördern. Unsere Kunden nutzen diese Möglichkeit, um ihre Mitarbeitenden aktiv zu unterstützen und gleichzeitig ihre eigene Positionierung als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu stärken. Solche Benefits sind ein klares Signal nach außen, dass das Unternehmen seine Werte ernst nimmt.

Welchen Einfluss haben Unternehmenswerte auf Strategie und Employer Branding?

Werte leiten strategische Entscheidungen – von Produktentwicklung über Partnerwahl bis zum Umgang mit Kunden. Sie bilden das Fundament für glaubwürdiges Employer Branding. Wer Haltung zeigt, zieht Talente an, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Doch Werte müssen gelebt werden: Wenn Nachhaltigkeit zählt, sollte sie z. B. durch Mobilitätsangebote wie BusinessBike sichtbar sein. So entsteht eine glaubwürdige Marke, die Vertrauen schafft.



BEM als Brücken- bauer

Von Paula Wernecke und Joanna Zoglowek

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement soll Arbeitnehmenden mit längeren Arbeitsunfähigkeitszeiten eine möglichst frühzeitige Rückkehr in ihren Betrieb ermöglichen. Bei richtiger Anwendung profitieren sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmenden.

● Sechs Wochen krank, dann wieder da – und nach kurzer Zeit erneut ausgefallen. Was für Betroffene oft eine belastende Spirale aus gesundheitlichen Problemen und Existenzängsten bedeutet, stellt auch Arbeitgeber vor komplexe Herausforderungen. Genau hier setzt das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 167 Abs. 2 SGB IX an: als strukturiertes Verfahren, das nicht nur gesetzlich vorgeschrieben ist, sondern auch praktische Lösungen für alle Beteiligten bietet.

Betriebliches Eingliederungsmanagement: Schlüsselrolle im Kündigungsschutz

Sobald ein Mitarbeitender innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen arbeitsunfähig war – sei es am Stück oder in mehreren Episoden –, ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein BEM-Verfahren anzubieten. Doch hinter der nüchternen Rechtsnorm verbirgt sich mehr als nur eine Compliance-Pflicht: Es geht um die Chance, gemeinsam die Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit zu ergründen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Arbeitsplatz lang-

fristig sichern als auch die Gesundheit des Mitarbeitenden nachhaltig fördern.

Das BEM besitzt bei krankheitsbedingten Kündigungen zentrale Bedeutung. Eine nicht ordnungsgemäße Durchführung kann zur Unverhältnismäßigkeit und somit zur Unwirksamkeit der Kündigung führen. Dabei stellt das BEM kein milderes Mittel zur Kündigung dar, sondern konkretisiert den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz. Das Verfahren dient der Identifizierung milderer Alternativen zur Kündigung durch eine entsprechende Anpassung der Arbeitsbedingungen.

Unterbleibt die Durchführung eines BEM-Verfahrens, trägt der Arbeitgeber die Darlegungs- und Beweislast dafür, dass ein BEM-Verfahren in keinem Fall zu einer Verbesserung der Gesundheit des Arbeitnehmenden geführt hätte. Der Arbeitgeber muss folglich die objektive Erfolglosigkeit des BEM-Verfahrens substantiiert darlegen. Diese Darlegungspflicht besteht auch dann, wenn zwar ein BEM durchgeführt wurde, die entwickelten Maßnahmen jedoch nicht umgesetzt wurden. Der Arbeitgeber muss in diesem Fall darlegen und beweisen, dass die Maßnahmen nicht umsetzbar sind.

In der Praxis haben krankheitsbedingte Kündigungen ohne ein zuvor ordnungs-

gemäß durchgeführtes BEM vor den Arbeitsgerichten meist keinen Bestand.

Trotz seiner Relevanz wirft das Verfahren in der Praxis zahlreiche rechtliche und praktische Fragen auf. Denn der Gesetzgeber hat auf eine detaillierte Regelung verzichtet und die konkrete Ausgestaltung weitgehend der betrieblichen Praxis und der Rechtsprechung überlassen. Dies führt dazu, dass Arbeitgeber regelmäßig mit Stolperfallen konfrontiert sind.

Rechtliche Anforderungen und Fallstricke in der Durchführung

Lange war unklar, ob ein BEM innerhalb eines Jahres erneut gestartet werden muss, wenn der oder die Mitarbeitende wiederholt oder länger krank ist. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat diese Frage nun klar beantwortet (Urteil vom 18.11.2021, Az. 2 AZR 138/21): Ja, der Arbeitgeber muss handeln. Erkrankt ein Arbeitnehmender innerhalb von zwölf Monaten nach Abschluss eines BEM erneut für mindestens sechs Wochen ununterbrochen oder zusammengezählt, ist ein neues Verfahren notwendig. Die Richter machten deutlich: Ein BEM hat kein

„Mindesthaltbarkeitsdatum“. Sobald die Sechs-Wochen-Grenze überschritten ist, muss der Arbeitgeber aktiv werden – und zwar zügig. Ziel des BEM ist es schließlich, Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden und das Arbeitsverhältnis zu sichern. Und das gelingt nur, wenn auch neue Ursachen, Therapien oder geänderte betriebliche Bedingungen berücksichtigt werden.

Führt der Arbeitgeber kein neues BEM durch, obwohl er dazu verpflichtet wäre, muss er darlegen, warum auch ein weiteres Verfahren nichts geändert hätte. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn sich im Betrieb nichts Wesentliches verändert hat. In solchen Fällen muss der Arbeitgeber besonders sorgfältig begründen und nachweisen, warum eine Kündigung trotzdem verhältnismäßig ist.

Für Arbeitgeber ist die Pflicht zur Wiederholung des BEM oft nachteilig. Sie verursacht zusätzlichen Aufwand und kostet Zeit, besonders bei Mitarbeitenden, die häufig oder lange krank sind. Außerdem macht die ständige Prüfung neuer Präventionsmaßnahmen eine schnelle und rechtssichere Kündigung schwieriger. Arbeitgeber sollten daher überlegen, eine krankheitsbedingte Kündigung möglichst zeitnah nach Abschluss des BEM auszusprechen.

Abschluss und Neuanfang: Wann endet das BEM, wann beginnt die Pflicht erneut?

Da mit dem Abschluss des BEM-Verfahrens der Referenzzeitraum neu beginnt, ist es wichtig, genau zu bestimmen, wann das BEM endet. Das BEM ist ein ergebnisoffener Suchprozess. Ziel ist es, individuell passende Lösungen zu finden, um künftige Arbeitsunfähigkeiten zu vermeiden. Wann dieser Suchprozess beendet ist, wird gesetzlich nicht genau festgelegt. Das BAG hat dazu nur unverbindliche Hinweise gegeben.

Im BEM-Verfahren gilt der Arbeitnehmende als „Herr des Verfahrens“. Verweigert er seine Zustimmung zum BEM, gilt das Verfahren als beendet. Ohne Zustimmung des Arbeitnehmenden kann das BEM gar nicht erst starten. Der Arbeitnehmende kann das Verfahren auch jederzeit einseitig beenden. Der Arbeitgeber hingegen kann das BEM grundsätzlich nicht allein beenden. Das Verfahren ist dann abgeschlossen, wenn keine ernsthaft weiterzuerfolgenden Lösungen

Das BAG schärft die Anforderungen: Wer das BEM fehlerhaft oder gar nicht durchführt, geht im Streitfall ein hohes Risiko ein.

mehr vorliegen, um der Arbeitsunfähigkeit entgegenzuwirken. Die Parteien sollten die Beendigung des Verfahrens gemeinsam feststellen. Der Arbeitgeber darf darüber hinaus Fristen für Vorschläge zu Präventionsmaßnahmen setzen.

Arbeitgeber sollten das Ende des BEM-Verfahrens immer schriftlich festhalten. Im Abschlussdokument sollte stehen, welche oder gegebenenfalls, dass keine Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitszustands gefunden wurden.

Datenschutz: Gesundheitsdaten sind besonders geschützt

Damit das BEM-Verfahren erfolgreich durchgeführt werden kann, müssen umfassend Informationen über die Ausgangssituation zusammengetragen werden. Berechtigte Interessen der Arbeitnehmenden können dabei gegen die Erhebung von Informationen sprechen, da im Zusammenhang mit dem BEM-Verfahren in erster Linie personenbezogene Daten im Sinne des Art. 9 DSGVO, insbesondere besonders sensible gesundheitsbezogene Daten erhoben werden. Der Arbeitgeber muss daher auf die Einhaltung der Vorgaben des § 26 BDSG in Verbindung mit Art. 9 DSGVO achten. Der Arbeitnehmende muss grundsätzlich in die Datenverarbeitung einwilligen.

Anforderungen an das Einladungsschreiben

Schon im Einladungsschreiben muss der Arbeitgeber darüber informieren, welche Gesundheitsdaten im BEM erhoben und gespeichert werden, in welchem Umfang der Arbeitgeber darauf Zugriff erhält und zu welchen Zwecken diese genutzt werden. Der Arbeitnehmende muss wissen, dass nur solche Daten erhoben werden, die notwendig sind, um das BEM-Verfahren zielführend abschließen zu können. Es genügt, wenn die Beteiligten wissen, welche Einschränkungen bei der Arbeitsplatzgestaltung zu beachten sind – die genaue Diagnose muss nicht mitgeteilt werden.

Im Einladungsschreiben muss der Arbeitgeber neben den Hinweisen zum Datenschutz weitere Vorgaben beachten. Der Arbeitnehmende ist darüber zu informieren, dass die Zustimmung zur Durchführung des Verfahrens freiwillig

lig ist und er diese jederzeit widerrufen kann. Zudem müssen die Ziele des Verfahrens konkret benannt werden – sie dürfen nicht nur auf die allgemeinen Ziele des Gesetzes beschränkt bleiben, sondern müssen beschreiben, wie das BEM helfen soll, weitere Fehlzeiten zu vermeiden. Außerdem muss der Arbeitgeber darauf hinweisen, dass eine möglicherweise im Verfahren erforderliche Untersuchung beim Betriebsarzt auch durch einen Arzt des Vertrauens des Arbeitnehmenden ersetzt werden kann, sofern dieser die notwendigen medizinischen Informationen bereitstellt.

Der Arbeitnehmende hat zudem das Recht, eine Vertrauensperson wie etwa einen Rechtsanwalt zum BEM hinzuzuziehen. Auch darüber muss im Schreiben informiert werden. Es ist ebenfalls darauf hinzuweisen, dass die Beteiligung der Interessenvertretung des Arbeitnehmenden (etwa der Betriebsrat oder die Schwerbehindertenvertretung) an den Gesprächen lediglich auf dessen ausdrückliches Verlangen hin erfolgt und die erteilte Zustimmung hierzu jederzeit widerruflich ist. Schließlich muss der Arbeitgeber auch mitteilen, dass der Arbeitnehmende Vorschläge zur Verbesserung des Gesundheitszustands in das Verfahren einbringen kann.

Arbeitgeber sollten die ausführlichen Informationen als separate Anlagen, zum Beispiel in Form einer eigenen Datenschutzerklärung, dem Einladungsschreiben beifügen. So bleibt das Schreiben übersichtlich und gut verständlich.

Hinweis auf die Freiwilligkeit bei der Weitergabe von Gesundheitsdaten

Sensible Gesundheitsdaten, wie Diagnosen, dürfen grundsätzlich nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Zustimmung des Arbeitnehmenden anderen Personen zugänglich gemacht werden. Es bedarf somit einer Einwilligung in die Datenverarbeitung. Damit eine Einwilligungserklärung wirksam ist, muss der Arbeitnehmende genau darüber aufgeklärt werden, welche Daten auf welche Weise verarbeitet werden.

Erweitert der Arbeitgeber den Personenkreis, der Zugriff auf sensible Daten erhalten soll, ohne dafür die ausdrückliche und freiwillige Einwilligung einzuholen, so ist die entsprechende Da-

tenschutzzerklärung unvollständig und unzureichend. Nur wenn die genannten Vorgaben erfüllt sind, gilt das BEM-Verfahren als ordnungsgemäß eingeleitet.

Empfehlenswert ist zudem, eine separate BEM-Akte anzulegen, die unabhängig von der Personalakte geführt wird. Dadurch wird verhindert, dass unbefugte Dritte Zugang zu den sensiblen Daten erhalten. In der Personalakte sollten nur das Einladungsschreiben, das Antwortschreiben und die Dokumentation über das Ende des BEM abgelegt werden.

Außerdem sollten Arbeitgeber eine schriftliche Einwilligung zur Datenverarbeitung einholen. Es ist auch sinnvoll, alle beteiligten Personen eine Verschwiegenheitserklärung unterschreiben zu lassen.

Fehlende Einwilligung befreit Arbeitgeber nicht von der Durchführung des BEM

Das BAG stellte mit Urteil vom 15.12.2022 (Az. 2 AZR 162/22) klar, dass die Einleitung eines BEM-Verfahrens nicht von der Einwilligung des Arbeitnehmenden in die Datenverarbeitung abhängig gemacht werden darf. Zwar müsse der Arbeitgeber den Arbeitnehmenden über die Ziele des Verfahrens und den Umgang mit seinen Daten informieren, doch dürfe er die Durchführung nicht von einer vorherigen Zustimmung abhängig machen. Selbst bei verweigerter Einwilligung sei ein Erstgespräch zu führen, um datenschutzkonforme Lösungen zu finden und mögliche Bedenken auszuräumen. Willige der Arbeitnehmende nach wie vor nicht in die Datenverarbeitung ein, so müsse der Arbeitgeber im Rahmen der verbleibenden Möglichkeiten versuchen, der Arbeitsunfähigkeit entgegenzuwirken. Erst wenn der Arbeitnehmende die notwendige Mitwirkung – etwa durch die Weigerung, Arztberichte vorzulegen – vollständig verweigere, dürfe das Verfahren beendet werden. Nur in diesem Fall bliebe der Abbruch „kündigungsneutral“ und wirke sich nicht zulasten des Arbeitgebers aus.

BEM muss Teil der Unternehmenskultur werden

Das BEM ist längst mehr als eine gesetzliche Pflichtübung – es ist ein strategisches Instrument zur Sicherung von

Arbeitsverhältnissen. Angesichts des demografischen Wandels, steigender psychischer Belastungen und wachsender Krankenstände gewinnt es für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen an Relevanz.

In der Praxis zeigt sich: Entscheidend für den Erfolg sind gut geschulte Führungskräfte, die das Verfahren aktiv unterstützen sowie eine vertrauensvolle Kommunikation mit den Betroffenen. Unternehmen, die BEM als Teil ihrer Gesundheits- und Unternehmenskultur begreifen – nicht nur als formalen Prozess –, schaffen echte Mehrwerte. Oft genügen schon kleine Anpassungen, um Mitarbeitende dauerhaft im Unternehmen zu halten.

Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts schärft die Anforderungen deutlich – wer das BEM fehlerhaft oder gar nicht durchführt, geht im Streitfall ein hohes Risiko ein.

Umso wichtiger ist es, den Prozess vorausschauend und transparent zu gestalten. Frühzeitige Prävention, individuelle Lösungen und digitale Tools zur Verfahrensdokumentation können helfen, Kündigungen zu vermeiden und die Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern. ■■■



PAULA WERNECKE verantwortet als Chief Human Resources Officer den Bereich Personal bei CMS Deutschland. Als Rechtsanwältin verfügt sie über langjährige anwaltliche Erfahrung im Arbeitsrecht ebenso wie in der HR-Arbeit.



DR. JOANNA ZOGLOWEK ist Counsel bei der internationalen Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland am Standort Köln und berät umfassend im Individual- und Kollektivarbeitsrecht.

Mehr Schein als Sein?

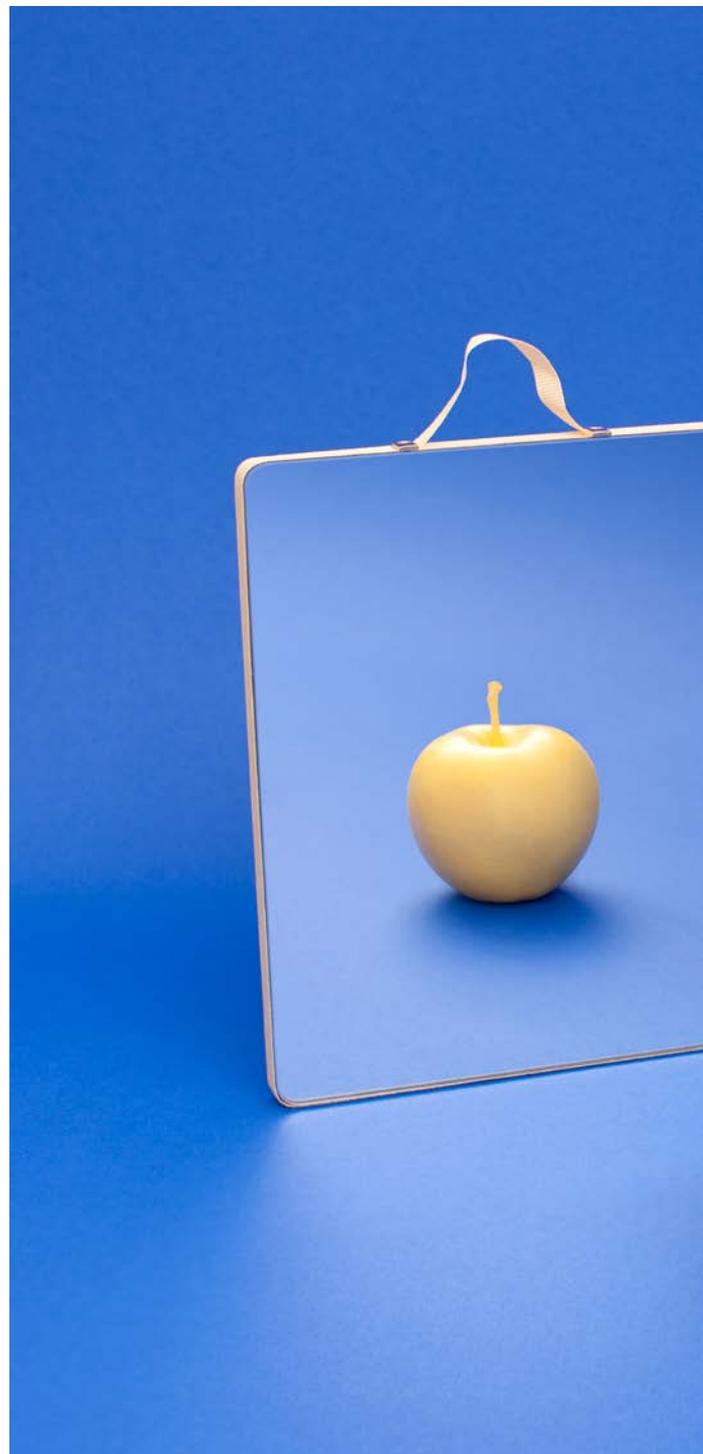
Die Abgrenzung zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung ist komplex und verlangt eine sorgfältige Analyse in jedem Einzelfall. Die jüngsten Urteile von BAG und Sozialgerichten verdeutlichen, worauf Sie besonders achten sollten.

Von Sandra Sfinis und Anna Mayr

● „Die Realität beginnt dort, wo der Vertrag endet.“ Diese Aussage bringt auf den Punkt, was Personalverantwortliche beim Einsatz selbstständiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder erleben: Die rechtliche Bewertung von Beschäftigungsverhältnissen als selbstständige oder abhängige Beschäftigung orientiert sich nicht an Überschriften oder Wunschvorstellungen, sondern an den tatsächlichen Gegebenheiten im betrieblichen Alltag, die sich im Laufe der Zusammenarbeit ändern können. Die jüngsten Urteile der Sozialgerichte und des Bundesarbeitsgerichts zeigen: Die Abgrenzung zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung ist komplex und verlangt eine sorgfältige Analyse in jedem Einzelfall.

Scheinselbstständigkeit ist weit verbreitet

Ist ein tatsächlich abhängig beschäftigter Arbeitnehmer „auf dem Papier“ als selbstständiger Mitarbeiter tätig, liegt eine sogenannte Scheinselbstständigkeit vor. Die Scheinselbstständigkeit ist in Deutschland weit verbreitet, weil sie sowohl für Auftraggeber als auch für Auftragnehmer auf den ersten Blick einige Vorteile bietet. Arbeitgeber können durch die Beauftragung von vermeintlich selbstständigen Dienstleistern Sozialversicherungsbeiträge, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Urlaubsansprüche vermeiden. Dies senkt die Lohnnebenkosten erheblich. Selbstständige genießen keinen Kündigungsschutz und können daher flexibel beauftragt oder nicht mehr beauftragt werden. Unternehmen können flexibler auf Auftragsschwankungen reagieren und Personalengpässe kurzfristig überbrücken, ohne sich langfristig zu binden. Auch die vermeintlich Selbstständigen profitieren zunächst von steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten.



Häufig besteht Unklarheit über die Abgrenzung zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit und in einigen Branchen ist der Einsatz vermeintlich selbstständiger Berater so üblich, dass das Vorliegen der Voraussetzungen für eine Selbstständigkeit kaum hinterfragt wird. Die rechtlichen Folgen können jedoch erheblich sein, wenn eine Tätigkeit rückwirkend als abhängige Beschäftigung eingestuft wird. Vor dem Einsatz von Selbstständigen sollte sich jedes Unternehmen mit Blick auf die erheblichen rechtlichen Risiken für beide Vertragsparteien

fragen, ob die Voraussetzungen für eine selbstständige Tätigkeit aus arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Perspektive vorliegen.

Rechtliche Risiken für Unternehmen: Von Beitragsnachzahlung bis Rückforderung

Aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Wird eine Tätigkeit rückwirkend als abhängige Beschäftigung eingestuft, muss der Auftraggeber rückwirkend sämtliche Sozialversicherungsbeiträge nachzahlen (§ 28e SGB IV). Die Nachzahlung betrifft grundsätzlich sowohl den Arbeitgeber- als auch den Arbeitnehmeranteil der Sozialversicherung. Die Nachforderung kann sich auf bis zu vier Jahre und bei Vorsatz auf bis zu 30 Jahre erstrecken. Der Auftraggeber haftet allein für die Gesamtsozialversicherungsbeiträge (§ 28e SGB IV), unabhängig davon, ob er den Arbeitnehmeranteil vom Entgelt einbehalten hat. Nach einer Inanspruchnahme ist ein Einbehalt durch den Arbeitgeber nur im laufenden Vertragsverhältnis und nur bei den nächsten drei Gehaltsabrechnungen möglich.

Steuerrechtlich können beim Einsatz von vermeintlich Selbstständigen ebenfalls Konsequenzen bestehen: Das Finanzamt kann Lohnsteuer nachfordern (§§ 38 ff. EStG). Der Arbeitgeber haftet auch hier für nicht abgeführte Lohnsteuer (§ 42d EStG).

Auch aus arbeitsrechtlicher Sicht ergeben sich für das Unternehmen erhebliche Folgen: Es gelten sämtliche arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften wie Kündigungsschutzgesetz (KSchG), Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG) oder Bundesurlaubsgesetz (BUrlG). Der Scheinselbstständige kann Ansprüche auf Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Kündigungsschutz geltend machen.

Die Beschäftigung von Scheinselbstständigen birgt zusätzlich strafrechtliche Risiken, welche Unternehmensvertreter treffen können: Bei vorsätzlicher Beschäftigung im Rahmen einer Scheinselbstständigkeit drohen Geldstrafen oder Freiheitsstrafen. Die vorsätzliche Nichtabführung von Lohnsteuer kann strafbar sein (§ 370 AO). Letztlich dürfen auch die weiteren zivilrechtlichen Risiken nicht außer Acht gelassen werden: Bereits gezahlte Honorare können unter Umständen zurückgefordert werden. Bei Arbeitsunfällen haftet gegebenenfalls nicht mehr die Berufsgenossenschaft des Selbstständigen, sondern die des Unternehmens.

Zusammenfassend resultiert die Verbreitung der Scheinselbstständigkeit aus wirtschaftlichen Anreizen und Flexibilitätsinteressen beider Seiten sowie aus Unkenntnis oder bewusster Umgehung gesetzlicher Vorgaben. Für Unternehmen kann eine Fehleinschätzung jedoch zur wirtschaftlichen Belastung werden: Massive Nachforderungen bei Sozialabgaben und Steuern, arbeitsrechtliche Ansprüche, strafrechtliche Sanktionen und Imageschäden drohen.

Gesetzliche Grundlagen und Abgrenzungskriterien der Rechtsprechung

Vor diesem Hintergrund sollte die freie Mitarbeit unter die Lupe genommen werden. Die Sozialversicherungsträger tun dies bereits mit teilweise unangenehmen Folgen für die Unternehmen.

Das Sozialgesetzbuch definiert in § 7 SGB IV Beschäftigung als „nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsver-



hältnis“. Der neue § 611a BGB kodifiziert den Arbeitnehmerbegriff: Entscheidend sind Weisungsgebundenheit, Fremdbestimmung und persönliche Abhängigkeit. Die den Arbeitnehmerbegriff definierenden Kriterien werden in ständiger Rechtsprechung von den Gerichten zur Abgrenzung von Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung entwickelt. Hierzu zählen: Weisungsgebundenheit, Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers (zum Beispiel feste Arbeitszeiten, Nutzung von Betriebsmitteln) und das unternehmerische Risiko. Der Parteiwille zählt dagegen nur dann, wenn die übrigen Indizien nicht eindeutig sind.

Aktuelle Rechtsprechung: Einzelfall statt Schublade

Die jüngste Rechtsprechung verdeutlicht die Relevanz der Abgrenzungskriterien sowie die Bedeutung der Umstände im Einzelfall. Im sogenannten „Herrenberg-Urteil“ hatte das Bundessozialgericht (BSG, Urteil vom 28.6.2022, Az. B 12 R 3/20 R) über die sozialversicherungsrechtliche Einordnung einer Musiklehrerin zu entscheiden, die auf der Grundlage von Jahresverträgen und auf Honorarbasis angestellt war. Für Stunden, die wegen Versäumnissen der Schüler und Schülerinnen ausfielen, erhielt die Lehrerin ein Ausfallhonorar. Fielen die Stunden aufgrund eigener Erkrankung aus, konnte die Lehrerin sie nachholen. Der Unterricht fand in den Räumlichkeiten der Musikschule mit den dortigen Instrumenten statt. Für ihren Unterricht musste sich die Lehrerin an einen Rahmenlehrplan halten. Einmal jährlich musste sie am Schülervorpiel sowie zweimal jährlich an Lehrerkonferenzen gegen Zahlung einer gesonderten Vergütung teilnehmen.

Abhängige Beschäftigung einer Musikschullehrerin?

Das BSG hat eine sozialversicherungspflichtige abhängige Beschäftigung der Lehrerin bejaht und verdeutlicht, dass eine abstrakte Zuordnung nach Berufsgruppen nicht möglich ist. Ein und dieselbe Tätigkeit kann sowohl im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung oder selbstständig ausgeübt werden. Hierbei stellte das BSG heraus, dass bei Diensten höherer Art das Merkmal der Weisungsgebundenheit nicht erfüllt sei, worauf es jedoch nicht maßgeblich ankomme, da die Merkmale der Weisungsgebundenheit und der Eingliederung weder in einem Rangverhältnis stehen noch kumulativ vorliegen müssen. Auch der Parteiwille allein sei nicht entscheidend. Vielmehr komme es auf ein eigenverantwortliches unternehmerisches Handeln des Auftragnehmers an. Dieses sei bei der Lehrerin nicht erkennbar, da sie in die Organisation der Musikschule eingebunden, zur persönlichen Leistungserbringung verpflichtet war und Vorgaben zur Nutzung der Räumlichkeiten und Musikinstrumente erhielt. Auch konnte sie keine neuen Schüler akquirieren. Bemerkenswert ist, dass das BSG noch 2018 in einem vergleichbaren Fall die Selbstständigkeit eines Musiklehrers bejaht hatte. Das BSG begründet seine abweichende Entscheidung im Jahr 2022 mit dem Gesamtbild der Tätigkeit im Einzelfall.

Dopingkontrolleure als freie Mitarbeiter?

Das LSG Baden-Württemberg entschied 2025 über Dopingkontrolleure, die von einer Dopingagentur formal als freie Mitarbeiter

geführt wurden (Urteil vom 18.3.2025, Az. L 13 BA 3631/22). Das Gericht betont, dass die Beurteilung, ob eine Person scheinselfständig ist, immer anhand einer Gesamtabwägung aller tatsächlichen Umstände des Einzelfalls erfolgen muss. Als besonders relevante Kriterien für eine Scheinselbstständigkeit hat das Gericht aber die Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers (zum Beispiel feste Arbeitszeiten, Nutzung von Betriebsmitteln des Unternehmens), die Weisungsgebundenheit hinsichtlich des Ortes, der Zeit und der Art der Tätigkeit und das Fehlen eines unternehmerischen Risikos aufseiten des Auftragnehmers angeführt. Die vertragliche Bezeichnung als „Selbstständiger“ oder „Freier Mitarbeiter“ ist für die rechtliche Bewertung unerheblich. Entscheidend ist das tatsächlich gelebte Vertragsverhältnis.

Unter Berücksichtigung dieser Grundsätze war das Gericht der Auffassung, dass die Tätigkeit der Dopingkontrolleure der Sozialversicherungspflicht unterliegt und die Dopingagentur zur Nachzahlung von Beiträgen verpflichtet ist.

Das Gericht hebt in seiner Entscheidung hervor, dass Personalabteilungen verpflichtet sind, bei der Beauftragung externer Kräfte sorgfältig zu prüfen, ob tatsächlich eine selbstständige Tätigkeit vorliegt oder ob Merkmale einer abhängigen Beschäftigung überwiegen. Im Zweifel sollte ein Statusfeststellungsverfahren bei der Deutschen Rentenversicherung eingeleitet werden. Dies kann bereits vor Aufnahme der Tätigkeit erfolgen (§ 7a Abs. 4a SGB IV).

Rennsportfahrer als Beschäftigte?

Das LSG Hessen hatte im Jahr 2025 über die Sozialversicherungspflicht der Beschäftigung von Rennsportfahrern zu entscheiden, die als vermeintlich Selbstständige tätig waren (LSG Hessen, Urteil vom 16.5.2025, Az. L 1 BA 34/23). Dabei hat das Gericht die gleichen Grundsätze zur Abgrenzung zwischen selbstständiger Tätigkeit und abhängiger Beschäftigung angewendet, wie das LSG Baden-Württemberg und kam zu dem Ergebnis, dass die Rennsportfahrer (der Fahrer und sein Beifahrer) aufgrund der Exklusivität, mangelnder Möglichkeit der Erzielung von eigenen Werbeeinnahmen und Sponsoring persönlich abhängig von der Autofirma und damit sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Die Planungen und Abläufe bei den Wettkämpfen habe vollständig die Autofirma vorgegeben und Fahrer und Beifahrer haben arbeitsteilig zusammengearbeitet. Durch die Nutzung der Fahrzeuge der Autofirma tragen die Rennfahrer nach Auffassung des Gerichts auch kein unternehmerisches Risiko.

Diese fünf Punkte sind besonders zu beachten

Personalabteilungen sollten kurz zusammengefasst die folgenden fünf typischen Fallstricke besonders beachten, um eine ungewollte Scheinselbstständigkeit zu vermeiden:

1. Weisungsgebundenheit und Eingliederung in die Arbeitsorganisation

Ein zentrales Kriterium für die Abgrenzung zwischen selbstständiger Tätigkeit und abhängiger Beschäftigung ist das Maß an Weisungsgebundenheit sowie die Eingliederung in die betriebliche Organisation. Werden vermeintlich Selbstständige hinsichtlich Arbeitszeit, -ort oder -weise ähnlich wie Arbeitnehmer behan-

delt, spricht dies für eine Scheinselbstständigkeit. Vorgaben zu Arbeitszeiten, festen Arbeitsplätzen oder detaillierten Arbeitsanweisungen führen schnell zur Annahme eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses.

2. Fehlen unternehmerischer Merkmale und Risiken

Selbstständige zeichnen sich durch unternehmerisches Risiko, eigene Betriebsmittel und die Möglichkeit aus, am Markt auch für andere Auftraggeber tätig zu sein. Fehlt es an diesen Merkmalen – etwa weil der Auftragnehmer ausschließlich für einen Auftraggeber tätig ist oder keine eigenen Betriebsmittel einsetzt –, liegt häufig Scheinselbstständigkeit vor. Exklusivitätsvereinbarungen, eine umfangreiche zeitliche Beauftragung (Vollzeit) oder das Bereitstellen sämtlicher Arbeitsmittel durch den Auftraggeber sprechen gegen eine echte Selbstständigkeit.

3. Vertragsgestaltung versus gelebte Praxis

Die bloße Bezeichnung als „Freier Mitarbeiter“ oder „Selbstständiger“ im Vertrag ist unerheblich, wenn die tatsächliche Durchführung dem Bild eines Arbeitnehmers entspricht. Die Sozialgerichte prüfen stets die tatsächlichen Verhältnisse. Eine Diskrepanz zwischen Vertragstext und tatsächlicher Handhabung kann zur rückwirkenden Feststellung eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses führen.

4. Fehlende Statusklärung

Unternehmen versäumen es häufig, frühzeitig eine Statusfeststellung bei der Deutschen Rentenversicherung Bund zu beantragen (§ 7a SGB IV). Ein Statusfeststellungsverfahren führt zu Klarheit und zum Ausschluss von Risiken und vermeidet Nachforderungen von Sozialversicherungsbeiträgen.

5. Unzureichende Dokumentation

Fehlende oder lückenhafte Dokumentation der Zusammenarbeit erschwert Unternehmen im Streitfall den Nachweis einer echten Selbstständigkeit.

Konsequenzen einer Scheinselbstständigkeit

Wird ein vermeintlich Selbstständiger nachträglich als Arbeitnehmer qualifiziert, stellt sich für das Unternehmen die Frage, ob und in welchem Umfang die gezahlten Honorare beziehungsweise Teile davon zurückgefordert werden können. Grundsätzlich gilt:

Die auf Basis des „freien Mitarbeitervertrags“ gezahlten Honorare stellen im Nachhinein Arbeitsentgelt dar. Das Unternehmen kann grundsätzlich den Teil des Honorars zurückfordern, der über das dem Arbeitnehmenden zustehende Nettoarbeitsentgelt hinausgeht, da der Arbeitnehmende nur Anspruch auf das arbeitsrechtlich geschuldete Entgelt hat. Der Rückforderungsanspruch bezieht sich daher regelmäßig auf die Differenz zwischen dem gezahlten Honorar und dem arbeitsrechtlich geschuldeten Nettoarbeitsentgelt unter Berücksichtigung etwaiger Steuern und Sozialversicherungsbeiträge, die nachzuzahlen sind.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat hierzu entschieden, dass eine Rückforderung nach den Grundsätzen der ungerechtfertigten Bereicherung (§ 812 BGB) grundsätzlich möglich ist, soweit der vermeintlich Selbstständige mehr erhalten hat als ihm als Arbeitnehmender zugestanden hätte. Allerdings ist zu beachten,

dass der Arbeitnehmende einen Vertrauensschutz genießen kann und insbesondere bereits verbrauchte Vergütungsbestandteile unter Umständen nicht mehr herauszugeben sind (§ 818 Abs. 3 BGB).

Eine Rückforderung des gezahlten Honorars kann zudem rechtsmissbräuchlich sein (§ 242 BGB), wenn das Unternehmen selbst maßgeblich zur Gestaltung des Scheinselbstständigkeitsverhältnisses beigetragen hat oder bewusst eine Umgehung arbeitsrechtlicher Vorschriften angestrebt wurde. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen die Vertragsgestaltung bewusst gewählt hat, um Sozialversicherungsbeiträge zu sparen oder arbeitsrechtliche Schutzvorschriften zu umgehen, wird eine Rückforderung regelmäßig als rechtsmissbräuchlich angesehen.

Fazit und Ausblick

Die aktuelle Rechtsprechung verlangt eine wertende Gesamtschau aller Umstände zur Abgrenzung zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung – formale Vertragsgestaltungen treten hinter den tatsächlichen Verhältnissen zurück.

Für Unternehmen bedeutet dies erhöhte Prüfpflichten und erhebliche finanzielle Risiken bei fehlerhafter Statusbeurteilung – sowohl hinsichtlich Nachforderungen bei Sozialabgaben als auch möglicher arbeitsrechtlicher Ansprüche oder Rückforderungen überzahlter Honorare.

Unternehmen sollten bei der Beauftragung vermeintlich Selbstständiger daher stets auf eine sorgfältige Vertragsgestaltung achten, die tatsächliche Durchführung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls frühzeitig eine Statusfeststellung beantragen. Nur so lassen sich die erheblichen Risiken einer Scheinselbstständigkeit wirksam minimieren.

Auch der Bundesregierung ist grundsätzlich daran gelegen, Scheinselbstständigkeit zu verhindern und das Verfahren zur Statusfeststellung schneller und rechtssicherer zu gestalten. Hierfür soll laut Koalitionsvertrag eine Genehmigungsfiktion eingeführt werden, deren Umsetzung im Zuge der Reform der Alterssicherung für Selbstständige vorgesehen ist. Hierbei ist beabsichtigt, die Selbstständigen in die gesetzliche Rentenversicherung einzubeziehen. Es bleibt allerdings abzuwarten, ob überhaupt, wann und wie die Pläne der Bundesregierung umgesetzt werden. ■■■

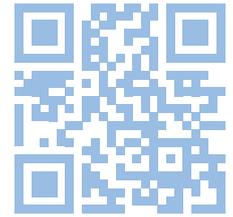


SANDRA SFINIS ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Luther in Hamburg. Sie berät Unternehmen in sämtlichen Fragen des individuellen Arbeitsrechts sowie des Betriebsverfassungsrechts.



DR. ANNA MAYR ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Senior Associate bei Luther in Hamburg. Sie berät sowohl nationale als auch internationale Mandanten in allen Fragen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

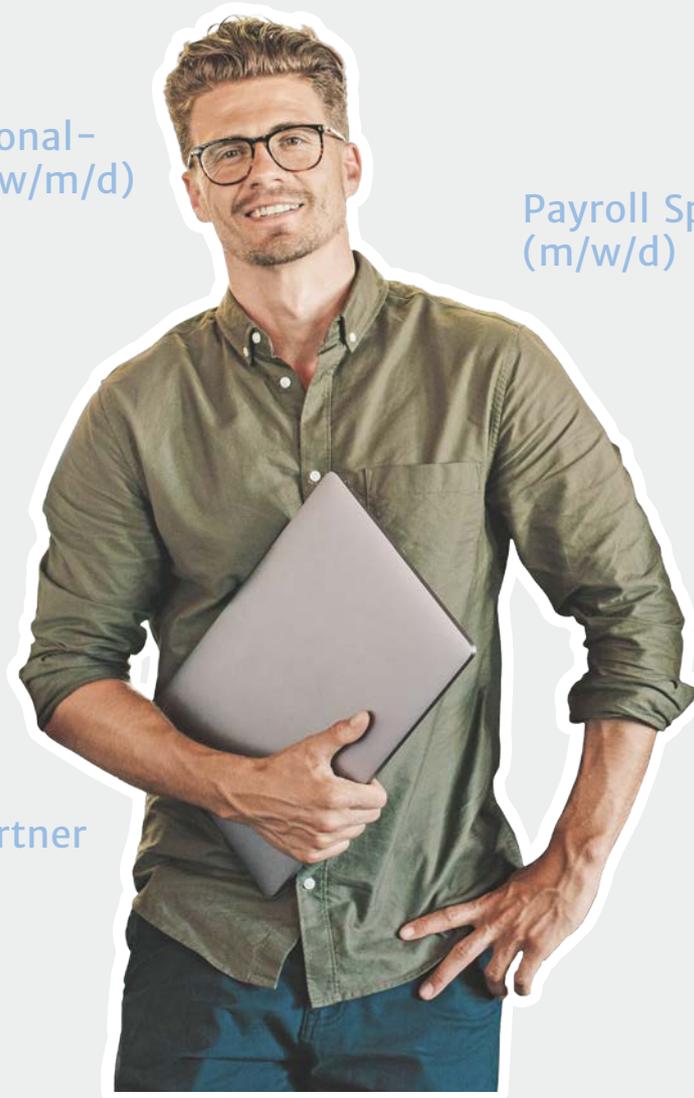
Payroll Specialist
(m/w/d)

Recruiting
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. JOBS magazin



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:
Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

jobs.personalmagazin@haufe.de

Mindesturlaub ist ein Muss



Im bestehenden Arbeitsverhältnis können Beschäftigte nicht auf ihren gesetzlichen Mindesturlaub „verzichten“ – auch nicht durch einen gerichtlichen Vergleich.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 3. Juni 2025, Az. 9 AZR 104/24

● Arbeitgeber müssen ihren Mitarbeitenden Urlaub, der wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden kann, finanziell vergüten. Das Bundesarbeitsgericht hatte vorliegend einen Fall zu entscheiden, in dem sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Abgeltung von sieben Tagen gesetzlichen Mindesturlaubs stritten. Der Arbeitnehmer hatte diese Urlaubstage wegen andauernder Krankheit nicht nehmen können, aber in einem gerichtlichen Vergleich zugestimmt, dass offene Urlaubsansprüche „in natura gewährt sind“. Ausgeschlossen war damit auch eine finanzielle Abgeltung.

Mit dieser oder ähnlicher Formulierung wurde die Frage nach den restlichen Urlaubstagen am Ende eines Arbeitsverhältnisses bisher häufig abgewickelt – sei es bei einer einvernehmlichen Trennung durch einen Aufhebungsvertrag oder in einem Prozessvergleich. Das aktuelle BAG-Urteil sollte für Arbeitgeber aber ein Anlass sein, diese Praxis zu überdenken. Worum ging es genau?

Der Fall: Verzicht auf Resturlaub im Prozessvergleich

Der Arbeitnehmer war von 2019 bis Ende April 2023 als Betriebsleiter beschäftigt. Seit Beginn des Jahres 2023 war er bis zur Beendigung seines Arbeitsverhältnisses durchgehend arbeitsunfähig erkrankt und deshalb nicht in der Lage, seinen Urlaub aus diesem Jahr in Anspruch zu nehmen.

Ende März 2023 verständigten sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor Gericht auf einen Vergleich. Darin beschlossen sie, das bestehende Arbeitsverhältnis durch arbeitgeberseitige

Kündigung zu Ende April 2023 gegen Zahlung einer Abfindung in Höhe von 10.000 Euro zu beenden.

In Ziffer 7 des Vergleichs wurde festgelegt: „Urlaubsansprüche sind in natura gewährt.“ Auch im April 2023 konnte der Arbeitnehmer krankheitsbedingt seinen Urlaub nicht nehmen.

Arbeitnehmer verlangt Urlaubsabgeltung

Vor Gericht verlangte der Arbeitnehmer später die Abgeltung der noch offenen sieben Tage gesetzlichen Mindesturlaubs aus dem Jahr 2023 in Höhe von rund 1.615 Euro nebst Zinsen. Er argumentierte, dass der im gerichtlichen Vergleich geregelte Verzicht auf den unabdingbaren Mindesturlaub unwirksam sei. Darauf hatte sein Anwalt auch schon vor dem Vergleichsabschluss in der Korrespondenz ausdrücklich hingewiesen, sich unter Hinweis auf die rechtlichen Bedenken jedoch später mit dem entsprechenden Vergleich einverstanden erklärt.

BAG: Anspruch auf Urlaubsabgeltung besteht

Die Vorinstanzen gaben der Klage statt. Auch das Bundesarbeitsgericht gab dem Arbeitnehmer recht. Es bestätigte, dass der ehemalige Betriebsleiter gemäß § 7 Abs. 4 BUrlG einen Anspruch auf Abgeltung seines nicht erfüllten gesetzlichen Mindesturlaubs aus dem Jahr 2023 hat. Das BAG stellte zunächst fest, dass der Urlaubsanspruch nicht durch Ziffer 7 des Prozessvergleichs erloschen ist, da die darin enthaltene Regelung, dass „Urlaubsansprüche in natura gewährt sind“, gegen ein gesetzliches Verbot verstoße und damit nichtig sei.

Die Vereinbarung "Urlaubsansprüche sind in natura gewährt" ziele auf einen Verzicht des gesetzlichen Mindesturlaubs ab, verstoße insoweit gegen § 13 Abs. 1 Satz 3 BUrlG und sei daher gemäß § 134 BGB nichtig.

Kein Verzicht auf Urlaub oder Urlaubsbegleitung im Arbeitsverhältnis

Nach der Vorschrift des § 13 Abs. 1 Satz 3 BUrlG darf von den Bestimmungen zum Urlaubsrecht nicht zum Nachteil eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin abgewichen werden.

Es sei daher unzulässig, teile das BAG mit, einen bestehenden Anspruch auf den gesetzlichen Mindesturlaub, aber auch den erst künftig – mit der rechtlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses – entstehenden Abgeltungsanspruch im Voraus auszuschließen oder zu beschränken. Das gelte auch, wenn bei Abschluss eines gerichtlichen Vergleichs, der das Ende des Arbeitsverhältnisses regelt, bereits feststeht, dass der Arbeitnehmer den gesetzlichen Mindesturlaub wegen fortdauernder Krankheit gar nicht in Anspruch nehmen kann.

EU-Recht schützt auch finanziellen Ausgleich

Zur Begründung verwies der Senat auf europarechtliche Vorgaben. Der bezahlte Mindestjahresurlaub darf danach – außer bei Be-

endigung des Arbeitsverhältnisses – nicht durch eine finanzielle Vergütung ersetzt werden. Während das Arbeitsverhältnis noch besteht, dürfe der Arbeitnehmer somit erst recht nicht, ohne dass ein finanzieller Ausgleich erfolgt, auf den gesetzlichen Mindesturlaub „verzichten“.

Kein Tatsachenvergleich

Das BAG schloss aus, dass es sich bei der Vereinbarung um einen Tatsachenvergleich handelt; in diesem Fall wäre § 13 Abs. 1 Satz 3 BUrlG nicht anzuwenden. Ein solcher solle Unsicherheiten über einen Anspruch beseitigen, wogegen im konkreten Fall die tatsächlichen Voraussetzungen des Urlaubsanspruchs unstreitig waren. Auch der Einwand des Arbeitgebers, der Arbeitnehmer dürfe sich nach Treu und Glauben nicht auf die Unwirksamkeit des Verzichts berufen, war erfolglos. Auf eine offensichtlich rechtswidrige Regelung durfte der Arbeitgeber laut BAG nicht vertrauen.

Zusammengefasst sollten Arbeitgeber Vereinbarungen zum Ausschluss von Ansprüchen in Aufhebungsverträgen und Prozessvergleichen künftig noch sorgfältiger prüfen. Eine Gestaltung, die auf den Verzicht des gesetzlichen Mindesturlaubs oder die Abgeltung abzielt, ist ausdrücklich nicht möglich. ■■■

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, 26. Jahrgang

REDAKTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

REDAKTIONSASSISTENZ

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

GRAFISCHES KONZEPT

zuzystudio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

ARTDIRECTION

Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION

David Dörrast

MEDIA SALES

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

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

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

Eva Hofmann (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-558
stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

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

Thomas Horejsi

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

Dominik Castillo

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

ANZEIGENDISPOSITION

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

VERLAG

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

ABONENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

ABONNEMENTPREISE

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

DRUCK

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

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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



NACHDRUCK

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



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

Auf einen Kaffee mit ...



Eva Lippok

Eva Lippok ist Personalchefin beim Südwestrundfunk, wo sie zudem das Rechtemanagement verantwortet. Der Sender hat seinen Verwaltungssitz in Stuttgart und bedient als Landesrundfunkanstalt die Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Insgesamt beschäftigt der SWR etwa 3.600 Festangestellte und 1.800 arbeitnehmerähnliche freie Mitarbeitende, davon rund 125 im HR-Bereich.

Ihr Karriereweg ist eher unkonventionell: Zunächst arbeiteten Sie als Orchestermusikerin, bevor Sie Budgetberaterin beim SWR wurden. Welche Skills konnten Sie aus Ihren vorherigen Jobs mitnehmen?

Es hat mir sehr geholfen, verschiedene Perspektiven auf das Arbeitsleben einzunehmen. Im Orchester braucht es gutes Zusammenspiel – das ist auch in HR wichtig. Wer im Ensemble spielt, muss zudem genau zuhören. Das – gepaart mit Empathie – ist eine wichtige Voraussetzung für meinen Job.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk unterliegt hohen ethischen Standards. Wie stellen Sie sicher, dass die Belegschaft diesen gerecht wird?

Bei uns bewerben sich häufig Menschen, die verantwortungsbewusst sind und sich ethischen Grundsätzen verbunden fühlen. Darauf achten wir auch. Zudem legen wir viel Wert auf gutes Onboarding mit verpflichtenden Schulungen. In der journalistischen Ausbildung stehen Themen wie Presserecht, Jugendmedienschutz, das journalistische Selbstverständnis und Compliance auf dem Plan.

Manche meinen, dass die Öffentlich-Rechtlichen in Geld schwimmen. Wie wichtig ist effiziente HR-Arbeit beim SWR?

Der Eindruck scheint sich hartnäckig zu halten. Unsere Realität ist ganz anders: Wir haben enge Budgets und wenig Spielraum. Darum ist es für uns sehr wichtig, effizient zu arbeiten. Dazu gehört auch, Mitarbeitende strategisch zu entwickeln, moderne Arbeitsbedingungen zu schaffen und Ressourcen klug zu steuern.

Wie verändert sich das Anforderungsprofil an Bewerbende beim SWR?

Die Mediennutzung verändert sich rasant – darauf reagieren wir. Digital kompetent und technologisch affin zu sein, ist ebenso wichtig wie ein gutes Zielgruppenverständnis. Am wichtigsten ist es aber, lernbereit zu sein, denn die Medien befinden sich ja weiterhin im Wandel. Was bleibt: Für Redakteursberufe zählt auch weiterhin die journalistische Kernkompetenz.

Der SWR gewährt Mitarbeitenden 31 Urlaubstage – einen Tag mehr als gewöhnlich. Bundeskanzler Merz will dagegen einen Feiertag streichen. Können Sie sein Anliegen nachvollziehen?

Volkswirtschaftlich mag es erst einmal verlockend wirken, Feiertage pauschal zu streichen. Als SWR haben wir jedoch eine differenzierte Perspektive: Wir wollen Mitarbeitende, die langfristig leistungsfähig, kreativ und gesund sind. Deshalb ist Erholung ein wichtiger Faktor – gerade auch in Jobs, in denen Menschen rund um die Uhr im Einsatz sind.

Sie sind Musikerin – welches Instrument spielen Sie?

Ich habe Geige studiert – derzeit ruht das Musizieren aus Zeitgründen ein wenig. Vielleicht lebt es ja irgendwann wieder auf. ■

So mag ich den Kaffee:

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

Was die Nr. 1 thematisiert, sollten Sie wissen. Jeden Monat.

Bleiben Sie am Puls der Zeit mit Deutschlands meistgelesenem HR-Fachmagazin. Sie erhalten fundiertes Wissen und Inspiration für eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit. Jeden Monat.



Jetzt
3 Monate
testen

Profitieren Sie von:

Inspirierend & praxisnah:

Frische Ideen und Berichte aus Konzernen, Mittelstand und Startups.

Anspruchsvoll & unabhängig:

Empfehlungen von Top-Expert:innen, kritisch hinterfragt und aus unabhängiger Perspektive bewertet.

Umfassend: Mit einer Gesamtperspektive auf HR, Leadership und Organisationsentwicklung.

Flexibilität nach Maß:

Digital per App oder klassisch auf Papier – wie es zu Ihnen passt.

Das personalmagazin digital inklusive:

Überall verfügbar:

Bequem per App auf dem Smartphone oder im Browser.

Alles in einer App:

Aktuelle HR-News vom Haufe Portal Personal.

Inklusive Podcast „neues lernen“:

Der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene.

Umfassendes Archiv: Zugriff auf alle bisherigen Ausgaben online.

Jetzt
3 Monate
testen



Ihr Miniabo- Angebot – so einfach geht's:

1 Bestellen Sie einfach
über den QR-Code.

2 Erhalten Sie 3 Hefte
des personalmagazin
bequem nach Hause
geliefert.

3 Testen Sie unser Fach-
wissen ganz ohne Risiko
zum Vorzugspreis
für nur 39,00€.

4 Entscheiden Sie selbst:
Wenn Sie das Magazin
weiter erhalten möch-
ten, müssen Sie nichts
weiter tun. Ansonsten
reicht eine kurze Info.*

**personal.
magazin**



Jetzt bestellen



[haufe.de/personal-
magazin-mini-abo](https://haufe.de/personal-magazin-mini-abo)

E-Mail: bestellung@haufe.de
Telefon: 0800 50 50 445

Eine Marke von **HAUFE**

* Wenn Sie das Magazin nicht automatisch weiterbeziehen wollen, teilen Sie uns dies bitte innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des 3. Heftes mit. Ohne Kündigung erhalten Sie automatisch das Jahresabonnement (12 Ausgaben pro Jahr). Natürlich können Sie jederzeit schriftlich kündigen – spätestens 4 Wochen vor Ablauf eines Bezugsjahres.

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH
DIGITAL LESEN!



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

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





Frischer Wind für Ihr Dienstrad- leasing.

Bringen Sie Ihr Unternehmen in Fahrt – mit JobRad®, der Marktführerin im Dienstradleasing. Profitieren Sie vom besten Gesamtpaket: Top-Service, schnelle Prozesse und ein Portal, das Leasing supereinfach macht.

Jetzt
Beratungstermin
vereinbaren



JOBRAD