

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
Mitarbeiter-
befragung

Gesucht, gefunden?

WIE SICH STELLENANZEIGEN VERÄNDERN



IHR DATE MIT DER
PERSONALWIRTSCHAFT
ZF EUROPE
HALLE 4.1
MEDIA LOUNGE
WIR FREUEN UNS AUF
IHREN BESUCH!

Foto: aulhage, schwarz



+++ **Zoom:** Flexible Pay in Krisenzeiten +++ **Case Study:** Vernetzung der Mitarbeitenden +++
+++ **Studie:** Generationenaufteilung funktioniert nicht +++ **Skurril:** Verschraubter Laptop +++



Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

Mehr Zeit. Mehr Effizienz. Mehr Digitalisierung.
rex systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen
von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden – vom Mittelstand bis
zum Konzern.

**Entdecken Sie rex HR Software für Ihre
Personalabteilung. Jetzt kostenlos testen!**



www.rexx-systems.com

Zeitlos und anpassungsfähig



Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht: Ich kann mich noch gut an meine Jugend erinnern, als sich die Stellenanzeigen in der Wochenendausgabe unserer Tageszeitung über viele Seiten erstreckten. Von Positionen in der Pflege über solche in der Industrie bis hin zu Bürojobs war nahezu alle Berufsgruppen vertreten. Unternehmen aus der Region warben um Mitarbeitende in der Region. Später, im

Studium, als ich immer mal wieder zur „Zeit“ oder zur „Süddeutschen“ griff, waren dann eher Professuren oder Positionen in der Geschäftsführung ausgeschrieben.

All das war vor dem Siegeszug des Internets, der sozialen Medien und der Streaming-Dienste. Lange her, das muss ich zugeben. Heute heißen die Schlagworte Direct Search, Social Recruiting oder Sellcruiting.

Und so wird vielerorts der Abgesang auf die gute alte Stellenanzeige angestimmt. Zu Unrecht, wie Matthias Schmidt-Stein in unserer Titelgeschichte analysiert: Jene gute alte Stellenanzeige ist nicht tot, sie hat sich bloß – wie ein Chamäleon – verändert. War es früher allein die Frage, in welcher Zeitung die Anzeige am erfolgversprechendsten war, müssen sich Recruiterinnen und Recruiter heutzutage mit Suchmaschinenoptimierung und der Frage der richtigen Plattform auseinandersetzen. In vielen Unternehmen geht das Recruiting beim Thema Stellenanzeigen sogar Hand in Hand mit dem hauseigenen Marketing – und können, gut gemacht, auch auf beide Ziele einzahlen.

Lena Onderka hat sich derweil angeschaut, wie die Deutsche Bahn Technologie nutzt, um ihre Stellenanzeigen passgenau zuzuschneiden und gleichzeitig Ressourcen zu sparen. Gesine Wagner sprach mit dem Arbeitsrechtler Alexander Schlicht von Osborne Clarke über rechtliche Fallstricke rund um die Stellenanzeige. Und auf welcher Plattform Ihre Stellenanzeige womöglich am besten aufgehoben ist, sagt Ihnen Christina Petrick-Löhr.

Eins hat sich bei all dem Werben um neue Mitarbeitende in Zeiten des Arbeitskräftemangels übrigens nicht geändert: Die Stellenanzeige muss ehrlich sein und darf nicht versprechen, was die Realität nicht halten kann. Denn dann bleibt im Zweifel nicht nur die Stelle unbesetzt, auch der Ruf des eigenen Unternehmens könnte erheblich leiden.

Wenn Sie die Köpfe hinter der Personalwirtschaft kennenlernen und wissen möchten, wer Sie täglich in Print und Online über HR-Themen informiert, besuchen Sie uns vom 12. bis zum 14. September an unserem Stand auf der Zukunft Personal Europe in Köln. Oder noch besser: Kommen Sie am Tag vor Messestart zusätzlich in die Kölner Balloni-Hallen. Dort verleihen wir den Deutschen Personalwirtschaftspreis. Erleben Sie preiswürdige HR-Konzepte – spannende Diskussionen um aktuelle Personalthemen, Networking und ein entspannter Ausklang sind inklusive. Wir freuen uns auf Sie!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin

cubia
Fragen. Erkennen. Stärken.



**Profi steuern nicht
nach Bauchgefühl.**

**Über 20 Jahre
Erfahrung**

**Mitarbeiterbefragungen
360° Feedback**

www.cubia.com

3	EDITORIAL	Die Stellenanzeige: zeitlos und anpassungsfähig
6	STILKRITIK	Schluss mit der Jugendbeschimpfung
	HR & ICH	
8	KURZE FRAGE	Gehen Arbeit und Freundschaft zusammen?
12	ZOOM	Flexible Pay als Unterstützung in Krisenzeiten
14	LEBENS LAUF	Head of HR Matthias Füssel und sein Aufstieg bei der ING
16	CASE STUDY	Die Baumarktkette Toom vernetzt ihre Belegschaft
20	KOLUMNE	Von glücklichen Mitarbeitenden profitieren alle
	TITEL: STELLENANZEIGEN	
22	ÜBERBLICK	Wie Stellenanzeigen heute funktionieren
28	FOKUS I	Madeleine Kern fasst die schlimmsten No-Gos in Stellenanzeigen vor
30	INTERVIEW	Fachanwalt Alexander Schlicht über rechtliche Fallstricke
32	ANALYSE	Sind transparente Gehaltsstrukturen sinnvoll?
34	FOKUS II	Die verschiedenen Recruitingkanäle und ihre Vor- und Nachteile
36	PRAXISBEISPIEL	Stellenanzeigen automatisch generieren – die DB macht es vor
38	KOMMENTAR	Ehrlich bleiben statt schönfärben
	RECHT & POLITIK	
40	FACHBEITRAG	Was ist Arbeitszeit?
44	INTERVIEW	Alexander Insam über die Einbindung des Betriebsrats bei Mitarbeiterbefragungen
46	URTEILSTICKER	Neues aus den Gerichten
48	SKURRIL	Warum ein Laptop des Betriebsrats nicht festgeschraubt werden darf
	TECHNIK & TOOLS	
50	FACHBEITRAG	Service-Level-Agreements sind nicht nur in der IT nützlich
53	FACHBEITRAG	Mit intelligenter Automatisierung datenbasiert arbeiten
58	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
60	ANALYSE	Trendbarometer zeigt die Bedeutung von People Management
64	STUDIE	Warum die Aufteilung in Generationen nicht funktioniert
	EVENT & SZENE	
68	SESSELWECHSEL	Karrieren des Monats
70	NACHGEFRAGT	Wie geht es Aki Arráez Ramón bei Jack Wolfskin?
72	NACHBERICHT	Smarte HR-Funktionen bei der DB im ServiceNow-Webinar
74	SAVE THE DATE	Events und Veranstaltungen im September und Oktober
80	BUZZWORD	Bitte keinen Obstkorb!
81	VORSCHAU	Das erwartet Sie in der nächsten Ausgabe
82	BLICK VON AUSSEN	Warum gesunde Ernährung bei der Arbeit wichtig ist

Foto: privat

28



Foto: privat

35



Foto: Simon Koy

44



Wenn ich mit
dir abgerechnet
habe,



bekommst du ne
Push-Nachricht.

Ihre Mitarbeiter erhalten die Gehaltsabrechnung ab sofort über die Cloud. Und bekommen automatisch eine Benachrichtigung, wenn sie fertig ist. Für Sie als Lohnbuchhalter entfallen dadurch Falten, Kuvertieren und Frankieren. Und der gesamte Aufwand, verlegte Lohnsteuerbescheinigungen nochmals auszustellen.

Überzeugen Sie sich selbst:
agenda-unternehmen.de/lohnprofi



Agenda:

Wenn sie doch geschwiegen hätten

Die nachrückende Generation Fachkräfte ist so begehrt wie nie zuvor. Doch statt sich um Verständnis für sie und ihre Bedürfnisse zu bemühen, wird sie als faul verspottet.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► „Die Jugend achtet das Alter nicht mehr, zeigt bewusst ein ungepflegtes Aussehen, sinnt auf Umsturz, zeigt keine Lernbereitschaft und ist ablehnend gegen übernommene Werte.“ Dieser Spruch wurde auf einer sumerischen Ton- tafel gefunden, die geschätzt etwa 3000 Jahre alt ist. Beschwerden über die Charaktereigenschaften der jeweils nachrückenden jungen Generation haben also eine sehr lange Tradition.

In der aktuellen Arbeitsmarktdebatte richten sie sich gegen die „Generation Z“. Meist fasst dieser Begriff die zwischen 1995 und 2010 Geborenen zusammen. Aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels sind sie sehr gefragt. Gleichzeitig ist ihre Einstellung zur Arbeit im Allgemeinen und zur Work-Life-Balance im Besonderen immer wieder ein beliebtes Ziel für Spott.

Zuletzt taten sich der Fernsehmoderator Markus Lanz (Jahrgang 1969) und der Fernsehphilosoph und Buchautor Richard David Precht (1964) entsprechend hervor. Eine „Hafermilchgesellschaft“ seien wir geworden, die ständig auf der Suche nach der Work-Life-Balance sei, kritisierte Lanz. Precht sah wehmütig auf die Generation seiner Eltern zurück, die sich „die Sinnfrage gar nicht erst gestellt“ hätte. So ganz anders aber die jungen Menschen von heute, die frei nach dem Motto „Das Leben ist ein Wunschkonzert“ beim ersten Widerstand die Flinte ins Korn werfen würden.

Warum ausgerechnet diese beiden Herren auf einem Handwerkskongress eine Bühne für derartige Phrasen bekamen, ist die erste von vielen Fragen, die sich stellt. Denn ist es nicht gerade das Handwerk, das besonders über den Nachwuchsmangel klagt? Ob man durch Zielgruppenbeschimpfung die derzeit 40 000 fehlenden Azubis findet, darf zumindest hinterfragt werden.

Dazu kommt: Die so gerne postulierten Generationenunterschiede sind wissenschaftlich umstritten (siehe auch Seite 64). Und selbst wenn es sie gäbe: An der Einstellung zur Arbeit hat sich nicht wirklich etwas verändert. Dies beweisen Umfragen wie die des Meinungsforschungsinstitutes YouGov im Auftrag von Continental. Demnach

ist den Gen-Z-Jahrgängen die Arbeit genauso wichtig wie anderen Altersgruppen.

Was sich hingegen sehr stark geändert hat, sind die Bedingungen, unter denen die jungen Menschen der heutigen Zeit in das Arbeitsleben eintreten. Das klassische Modell des

Vaters, der mit einem Gehalt die Familie versorgt, hat schon lange ausgedient. Heute arbeiten laut Mikrozensus in 70 Prozent der Familien mit zwei Kindern beide Elternteile. „Für viele Menschen in der Familien-gründungsphase ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von zentraler Bedeutung für die Lebensqualität“, heißt es auf der Website des statistischen Bundesamts. Das gilt aber mindestens auch für die nächstältere Gruppe, in der Kinder vermutlich noch etwas häufiger zu finden sind.



Zudem rücken in der von Krisen geprägten Zeit und durch die von der Pandemie beschleunigte Digitalisierung Leit-motive wie nachhaltige Arbeitsinhalte und Remote-Arbeit stärker in den Vordergrund – und zwar über alle Generationen hinweg. Denn diese Veränderungen basieren auf einem gesamtgesellschaftlichen Wandel, mit dem unter anderem die Verbreitung von hybridem Arbeiten und einer verbesserten Flexibilität und Work-Life-Balance einhergeht. Diese Einstellung und noch dazu das Engagement für Nachhaltigkeit mit einem herablassenden Kommentar über Hafermilch als „gefühlig“ abzustempeln, ist angesichts des sehr realen Klimawandels reiner Hohn.

Eigentlich sollten sich Lanz und insbesondere Precht mit gesellschaftlichen Umbrüchen bestens auskennen. Beide sind Kinder der Generation '68, bekannt für ihr starkes Engagement und das Beharren auf gesellschaftlichem Wandel. Precht wuchs laut eigenen Angaben in einem sehr politischen Haushalt auf und verarbeitete diese Zeit auch in einem seiner Bücher. Er wurde groß mit Songs von Liedermachern voll von Kapitalismuskritik und Aufrufen an die jungen Leute, etwas zu ändern und die gesellschaftlichen Konventionen infrage zu stellen. Es ist genau diese kritische Einstellung (oder auch die Sinnfrage), die es jetzt braucht, statt sich über die nachrückende Generation zu echauffieren. ■



Jahres
LOS

Viel Glück!

AKTION
MENSCH

DAS WIR GEWINNT

ZDF Deine Fernsehkonstante im ZDF

Für die besten Mitarbeitenden nur das Beste: Millionengewinne.

Mitarbeitenden Chancen auf Millionengewinne schenken und gleichzeitig soziale Projekte fördern. So stärken Sie außerdem das soziale Image Ihres Unternehmens.

DAS WIR GEWINNT

AKTION
MENSCH

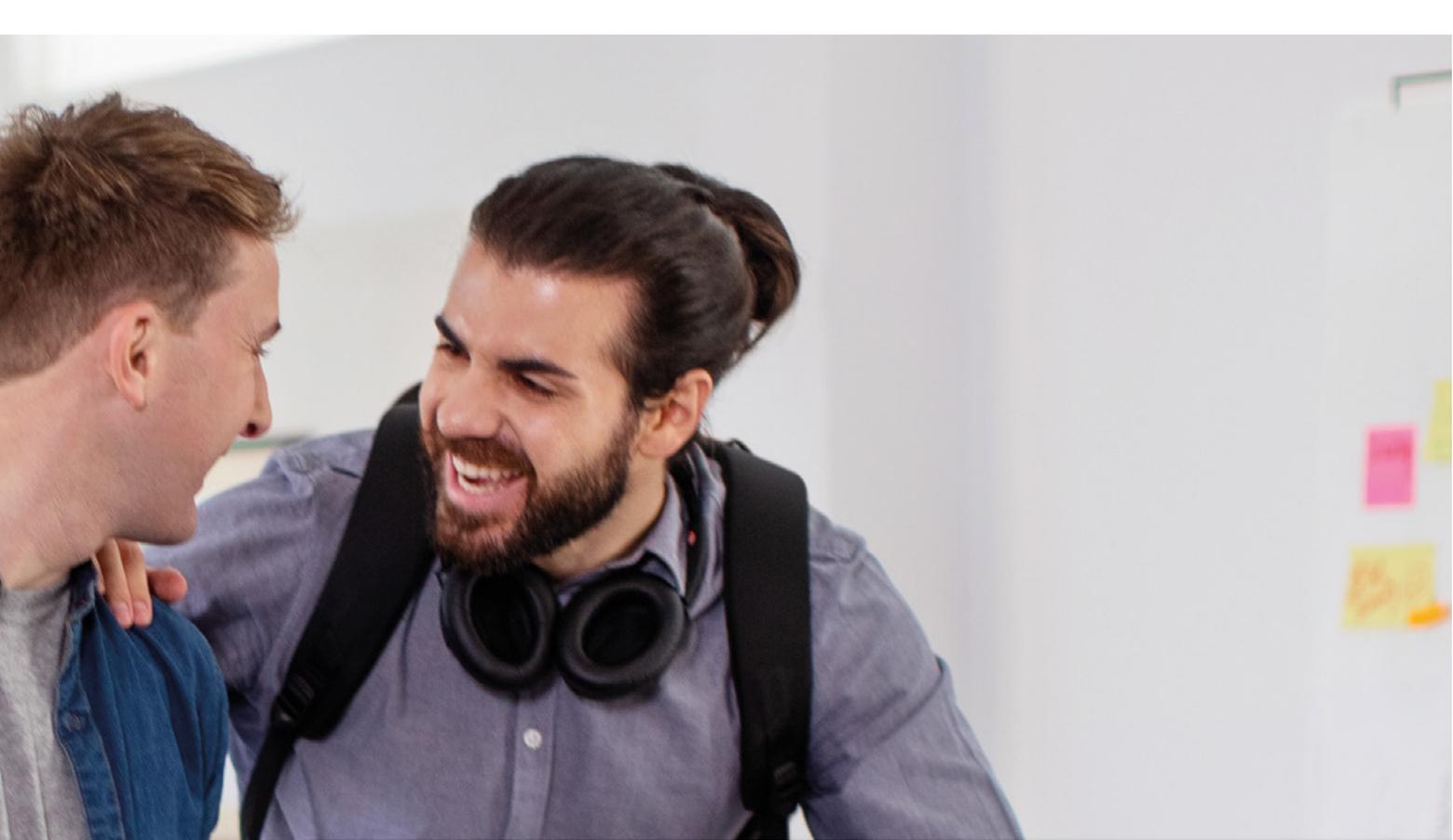
→ Jetzt informieren: www.aktion-mensch.de/business



Arbeit und Freundschaft: Geht das zusammen?

Der Hintergrund

Welche Formulierung würden Sie bevorzugen: „Kolleginfreundin“? „Freundkollege“? Was ganz anderes? Oder sind und bleiben solche Begriffe Unsinn, weil wir **private und berufliche Beziehung** hierzulande so miteinander verschmelzen werden wie Home und Office? So oder so, wir sollten das Thema diskutieren. Und zwar nicht nur anhand von öffentlichkeitswirksamen Fällen von Freundschaft, wie sie zuletzt das Bundeswirtschafts- und das Bundesverkehrsministerium in Atem hielten. Wo verläuft bei der Stellenbesetzung die Grenze zwischen persönlichen und übergeordneten Interessen? Diese oft knifflige Frage stellen sich ja auch HR- und Recruiting-Abteilungen regelmäßig – jedenfalls sollten sie das tun. Zumal in jenen Branchen, in denen es mehr offene Stellen als Bewerberinnen und Bewerber gibt und Unternehmen **Mitarbeiterempfehlungsprogramme** aufsetzen. Denn aus Freunden Kollegen zu machen, mag nahe liegen und kurzfristig Ressourcen sparen; es muss aber nicht im Interesse der Organisation sein.



! **►Keine Frage, Freundschaft am Arbeitsplatz hat viele Vorteile: eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein insgesamt höheres Wohlbefinden.**

● Denn es macht einfach mehr Spaß und tut uns gut, beim Arbeiten Menschen um uns zu haben, die wir mögen. Gleichzeitig steigen Kreativität und Arbeitsleistung sowie der Zusammenhalt im Team. Besonders wichtig sind Freundschaften in diversen Teams, denn dadurch lassen sich Konflikte und Spannungen überwinden und die Motivation zur Zusammenarbeit, zum Beispiel zwischen jüngeren und älteren Menschen, steigt.

Trotzdem kann Freundschaft am Arbeitsplatz zum Risiko werden. Denn vor allem in engen Freundschaften können dann Rollenkonflikte entstehen: Von Freunden erwarten wir Zuneigung und Bevorzugung, als Kollege sind wir besser unparteilich; von Freunden erwarten wir Akzeptanz und Unterstützung, als Kollege sollten wir in der Sache auch mal kritisch sein. Wir müssen quasi immer wieder entscheiden, welcher Rolle wir den Vorrang geben.

Die damit verbundenen Rollenkonflikte belasten uns und führen zur Erschöpfung der Selbstregulation. Das heißt, Mitarbeitende können ihr Verhalten schlechter steuern, was über den Tag dann auch mal zu unhöflichem oder aggressivem Verhalten führt.

Personaler sollten das im Blick haben, wenn es darum geht, Stellen zu besetzen. Private Empfehlungen von Kollegen können sehr hilfreich sein, aber die Rekrutierung von „Best Friends“ ist nicht ratsam. ■



Bild: Universität Hohenheim

Die Antwortgeberin:
Prof. Dr. Ulrike Fasbender lehrt Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Sie befasst sich nicht nur mit dem Thema Arbeit und Alter, sondern auch mit Intergruppenbeziehungen (Beziehungen zwischen unterschiedlichen Gruppen zueinander, etwa innerhalb einer Organisation) und Freundschaften am Arbeitsplatz.



Jeder dritte Student ist **Burnout-gefährdet**

Die psychische Belastung von Studierenden hat seit dem Aufkommen der Corona-Pandemie in Deutschland deutlich zugenommen. Wie der TK-Gesundheitsreport 2023 zeigt, ist mehr als jede und jeder dritte Studierende Burnout-gefährdet. Zusätzlich hinterlassen steigende Lebenshaltungskosten, Prüfungsdruck und Zukunftsängste ihre Spuren.

„Studierende haben bisher immer zu der Bevölkerungsgruppe gehört, der es gesundheitlich überdurchschnittlich gut ging. Doch die Studie zeigt, dass sich die Gesundheit der Studierenden deutlich verschlechtert hat und jetzt auf dem Niveau aller Berufstätigen liegt“, erklärt Dr. Jens Baas, Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse (TK): „Da müssen wir genauer hinschauen. Denn die Fach- und Führungskräfte von morgen sollen gesund ins Berufsleben starten – auch, um im Job langfristig zufrieden und leistungsfähig zu bleiben.“

Stress und emotionale Erschöpfung

Für den Report hat das Meinungsforschungsinstitut Forsa im Auftrag der TK im Januar 2023 1000 Studierende zu ihrer Gesundheit befragt. 68 Prozent der Befragten geben an, aktuell oder in den letzten zwölf Monaten durch Stress erschöpft gewesen zu sein (2015: 44 Prozent), 59 Prozent klagen über Kopfschmerzen (2015: 47 Prozent), 55 Prozent sind von Rückenschmerzen betroffen (2015: 40 Prozent). 53 Prozent leiden unter Konzentrationsstörungen (2015: 21 Prozent) und 43 Prozent haben Schlafprobleme (2015: 27 Prozent).

„Permanenter Stress und häufige Belastungen können auf Dauer zu Burnout führen“, erklärt Professor Bertolt Meyer von der TU Chemnitz, der die Befragung für die TK ausgewertet hat. In der Gesamtschau zeigt sich laut Meyer, dass sich 37 Prozent der Studierenden stark emo-

tional erschöpft fühlen. Besonders hoch liegt dieser Wert mit 44 Prozent bei Studentinnen. Bei einer vergleichbaren Studie von 2017 lag der Wert für die Studierenden insgesamt noch bei 25 Prozent. Emotionale Erschöpfung gehört zu den Leitsymptomen für drohenden Burnout.

Angehende Sprachwissenschaftler und Juristen besonders betroffen

Besonders betroffen von hoher emotionaler Erschöpfung sind die Studierenden der Sprach- und Kulturwissenschaften (56 Prozent), gefolgt von den angehenden Juristinnen und Juristen (44 Prozent) und der Gruppe der Fachbereiche Medizin, Gesundheitswissenschaften und Psychologie sowie der Gruppe der Geistes- und Sozialwissenschaften und Pädagogik (jeweils 40 Prozent). Am wenigsten belastet fühlen sich Studierende von Kunst und Kunstwissenschaften (26 Prozent).

Deutlich mehr Studierende erhalten Antidepressiva

Die psychische Belastung spiegelt sich auch in den Auswertungen der Arzneimittelverordnungen der bei der TK versicherten Studierenden im Alter zwischen 20 und 34 mit eigener Mitgliedschaft wider. So ist der Anteil der Studierenden, die Antidepressiva verordnet bekommen haben, von 2019 auf 2022 um 30 Prozent gestiegen. „Damit erhalten Studierende deutlich häufiger Antidepressiva als gleichaltrige Erwerbspersonen“, erklärt



Gesundheitsreport der Techniker 2023 „Wie geht's Deutschlands Studierenden?“, www.firmenkunden.tk.de, Suchnummer 2033772

Dr. Thomas Grobe vom aQua-Institut für angewandte Wissenschaften, das ebenfalls an der Auswertung der Daten beteiligt war: „Bei männlichen Studierenden nahm die Verordnungsrate um 18 Prozent zu, bei weiblichen sogar um 38 Prozent.“ Dazu TK-Chef Baas: „Der Anstieg ist alarmierend. Medikamente sind in vielen Fällen ein Segen. Wir müssen jedoch im Blick behalten, dass nicht auf jede Art von Stress oder Belastung Tabletten die richtige Antwort sind.“

Prüfungsdruck, Angst vor schlechten Noten, finanzielle Sorgen

Zu den Hauptbelastungsfaktoren der Studentinnen und Studenten gehören Prüfungen (51 Prozent), Mehrfachbelastung durch Studium und nebenbei arbeiten (33 Prozent), Angst vor schlechten Noten (28 Prozent), schwieriger oder umfangreicher Lernstoff (28 Prozent) sowie finanzielle Sorgen (23 Prozent).

Auch die coronabedingten Einschränkungen im Studium und im Alltag wirken nach. 35 Prozent der Befragten geben an, dass sie sich durch die Folgen der Pandemie belastet fühlen. Allerdings sagen nur zehn Prozent, dass das digitale Studium eine Belastung für sie sei. „Während der Pandemie mussten die Hochschulen innerhalb kurzer Zeit auf die digitale Lehre umstellen“, so Meyer. „Obwohl die Studierenden die digitale Lehre grundsätzlich positiv beurteilen, zeigt die Befragung, dass die Studentinnen und Studenten doch sehr unter den Begleiterscheinungen leiden. Dazu zählen etwa fehlende Sozialkontakte, weniger Bewegung, lange Bildschirmzeiten und Einsamkeit.“

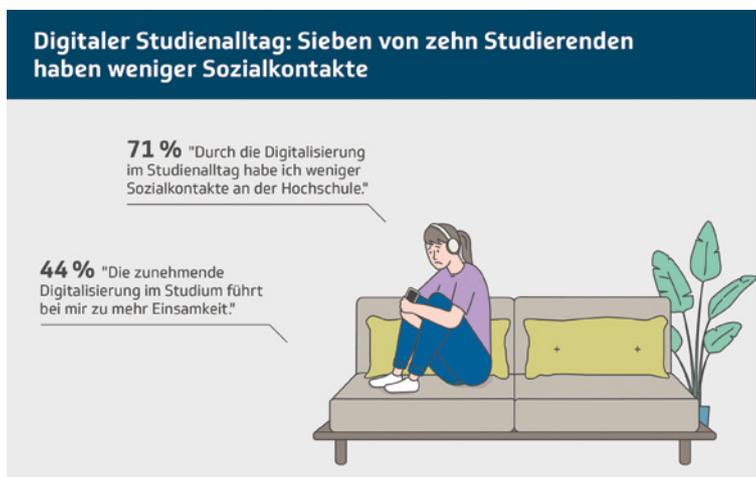
Weniger Alkohol, mehr Yoga

Zu den Hauptentspannungsstrategien der Studierenden gehören Treffen mit Freunden oder der Familie (90 Prozent), Spaziergehen (82 Prozent) und Sport treiben (73 Prozent). 28 Prozent nutzen Entspannungstechniken wie autogenes Training oder Yoga, um runterzukommen. 2015 waren es noch 16 Prozent. Alkohol und Nikotin zum Stressabbau scheinen hingegen rückläufig.

Auch wenn immer noch ein Viertel (25 Prozent) der Befragten angibt, Alkohol zu trinken, um Stress abzubauen, sind das deutlich weniger als 2015 (39 Prozent). Zwölf Prozent der Befragten rauchen, um sich zu beruhigen, 2015 waren es noch 17 Prozent. Mit sieben Prozent ist der Wert der Befragten, die Cannabis zur Entspannung konsumieren, im Vergleich zu 2015 mit sechs Prozent in etwa gleich geblieben.

Ein Stressreduktionskurs reicht nicht

Um die Leistungsfähigkeit der kommenden Generationen auch in Zukunft aufrechtzuerhalten, seien die Hochschulen dringend aufgefordert, in die Gesundheit ihrer Studentinnen und Studenten zu investieren, so



TK-Chef Baas. „Wichtig ist, sich die Probleme genauer anzuschauen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln – beispielsweise mit einem gezielten studentischen Gesundheitsmanagement. Lösungen könnten etwa ein bewegungsfreundlicher Campus oder die bessere Organisation von Prüfungsphasen sein. Ein Stressreduktionskurs reicht da nicht.“



Aber auch für potenzielle Arbeitgeber sind diese Erkenntnisse von Bedeutung: Unternehmen sollten ihr betriebliches Gesundheitsmanagement anpassen. Betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sollten grundsätzlich gesundheitsförderlich und somit stressreduzierend gestaltet werden. So macht es zum Beispiel keinen Sinn, wenn Mitarbeitende konzentrierte Denk- und Entwicklungsarbeit leisten und nebenbei noch die Service-Hotline bedienen müssen. Ein weiterer zentraler Faktor für die Gesundheit der Beschäftigten ist eine positive Kultur der Zusammenarbeit. Dabei kommt den Führungskräften eine ganz besondere Rolle zu. Nur wenn sich die Mitarbeitenden gesehen, gefördert und wertgeschätzt fühlen, können sie optimale Leistungen erbringen. Auch das Thema Diversität wird immer wichtiger – gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Kulturelle und demografische Vielfalt können sehr bereichernd sein, bringen aber auch ihre Herausforderungen mit, die gemanagt werden wollen. Hierbei unterstützt die TK die Unternehmen. Weitere Infos gibt es auf dem TK Firmenkundenportal.

HIER ERFAHREN SIE MEHR

Betriebliche Gesundheitsförderung der TK

Sie möchten Kontakt zu Ihrer regionalen Gesundheitsberatung aufnehmen? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter www.tk.de, Suchnummer 2030698.

Studien und Reports finden Sie im TK-Firmenkundenportal unter www.firmenkunden.tk.de, Suchnummer 2033772.



Früher flüssig

Die allgemeine Teuerung bringt viele Menschen in finanzielle Not. Für solche Fälle sollten Arbeitgeber eine Lösung parat halten – und zwar eine, die das Verschuldungsrisiko minimiert.

VON WINFRIED GERTZ

►Haben Sie auch den Eindruck, dass die Inflation einem die Haare vom Kopf frisst, und die Gehaltserhöhung gleich in der Ladenkasse landet? Nicht nur Lebensmittel sind erheblich teurer geworden. Auch andere Einkäufe, die Energiekosten, Rechnungen aller Art reißen Löcher ins schmaler gewordene Budget. Viele Familien können es sich kaum noch leisten, mit den Kindern einen Tag im Zoo oder einen gemütlichen Abend im Restaurant zu verbringen.

Fast ein Drittel der Bevölkerung kann unerwartet anfallende Ausgaben in Höhe von 1150 Euro nicht bestreiten, gab das Statistische Bundesamt im Oktober bekannt. Und der Deutsche Sparkassen- und Giroverband prognostizierte im August 2022, etwa 60 Prozent der Haushalte könnten „perspektivisch“ keinerlei Rücklagen mehr bilden. Das darf Unternehmen nicht einerlei sein, wie der „Employee Financial Wellness Survey 2023“ von PwC verdeutlicht. Demnach machten sich rund 60 Prozent der Beschäftigten Geldsorgen, etwas mehr als zu Hochzeiten der Pandemie. Und fast ebenso viele sahen davon ihren Schlaf, die mentale Gesundheit oder den Selbstwert beeinträchtigt. Die Produktivität nicht zu vergessen: Gemäß Umfrage lenkte das Thema Geld Betroffene an etwa drei Stunden pro Woche von der Arbeit ab.

Diese Daten stammen aus den USA, okay. Aber die Einkommenslage von Beschäftigten hat sich hierzulande nicht weniger schlecht entwickelt: Obwohl die Löhne laut Statista im ersten Quartal um 5,6 Prozent zulegten, sanken sie aufgrund steigender Verbraucherpreise real um 2,3 Prozent. Dass viele Beschäftigte die steuer- und abgabenfreie Inflationsausgleichsprämie erhielten, die Arbeitgeber bis zum 24. Dezember 2024 gewähren können, ist da bereits eingerechnet. Ohnehin überwiesen längst nicht alle Arbeitgeber den Maximalbetrag von 3000 Euro, viele Firmen gaben bislang nicht mal einen Cent.

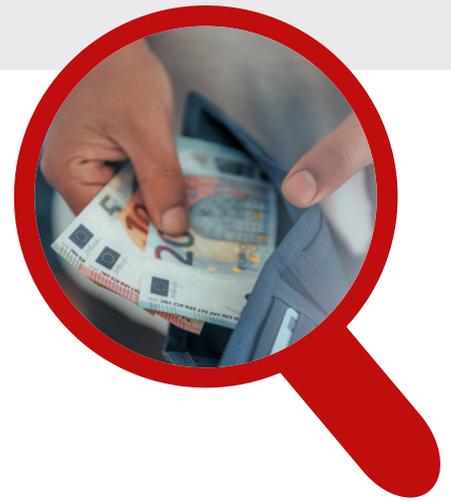
Geraten Beschäftigte in finanzielle Bedrängnis, variiert die Reaktion von Arbeitgebern also stark – je nach Finanzspielraum,

aber auch Haltung. Dabei sendet fürsorgliches Entgegenkommen ein angesichts des Arbeitskräftemangels wichtiges, die Mitarbeiterbindung stärkendes Signal: Wir lassen Dich nicht allein. Wer sich kümmert, hilft sich mithin also auch selbst.

Doch welche Maßnahmen sind praktikabel und zugleich budgetverträglich? Beschäftigte am Kapital zu beteiligen, zahlt sich zum Beispiel erst mit zeitlicher Verzögerung aus – wenn überhaupt. Geeigneter scheint ein Arbeitgeberdarlehen: Selbst wenn man den Verwaltungskram einrechnet, ist der Personalkredit relativ zeitnah verfügbar. Und in aller Regel berechnen Arbeitgeber dafür weniger Zinsen als etwa Banken. Bleibt das mit der Forderung nach einer Nothilfe verbundene Schamgefühl – das laut PwC-Umfrage immerhin abnimmt, zumindest in den USA.

Lässt sich dieses Schamgefühl vermeiden? Münchner Wissenschaftler wollen es wissen: Florian Englmaier, Professor für Organisationsökonomik an der Ludwig-Maximilians-Universität untersucht, ob finanzielles Entgegenkommen von Arbeitgebern die Produktivität der Mitarbeitenden wirklich erhöht. Moritz Nardini, Professor für Digital Finance an der Technischen Universität eruiert derweil, wie Unternehmen auf finanzielle Sorgen von Mitarbeitenden eingehen könnten. Die Forscher kooperieren dabei mit dem Start-up Happy. Dessen App gewährt Beschäftigten bereits Tage oder Wochen vor der Gehaltsüberweisung Zugriff auf das bis dahin faktisch erarbeitete Einkommen. „Flexible Pay“ oder „Earned Wage Access“ nennt sich der in den USA entwickelte Ansatz.

Ob das Konzept für den deutschen Markt taugt, wird sich zeigen. Klar ist: Um „Financial Health“ zu ermöglichen, müssen sich Entscheider nicht nur mit (steuer-)rechtlichen Aspekten fraglicher Modelle befassen, sondern auch mit personalstrategischen und psychologischen. Und sie sollten wissen, wie sich die Verschuldungsgefahr für Mitarbeitende minimieren lässt. ■





Worum geht es?

Nur wenige Benefits können akute Geldnöte lindern

Früher sollten geldwerte Nebenleistungen Beschäftigten den Alltag versüßen. Heute dienen sie eher dazu, sich im Wettbewerb um Arbeitskräfte abzuheben. 85 Prozent der Unternehmen, so eine neuere Studie von Willis Towers Watson, wollen ihre Benefitstrategie deshalb sogar schärfen.

Das beobachtet auch der Arbeitsrechtler Pascal Croset, der in Berlin eine nach ihm benannte Kanzlei führt: Unternehmen kämpften nicht nur um Fachkräfte, „sondern auch um die besten Benefits“. Ein Thema: Lösungen für die akute Finanznot von Beschäftigten. Um Mitarbeiterbeteiligungen geht es dabei kaum. Denn die sind tendenziell langfristig ausgelegt und organisatorisch aufwendig. So machen lediglich 1,6 Prozent der Betriebe Mitarbeitende zu Mitbesitzenden, wie das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung auf Anfrage mitteilt.

Um Mitarbeitenden aus der Klemme zu helfen, eignet sich Flexible Pay besser. Croset hat sich schon häufig mit dem Thema befasst. Auch wenn es ein sinnvoller Mosaikstein im Benefitangebot und für Arbeitgeber „kaum risikobehaftet“ sei, sollten diese ihre Erwartungen daran dämpfen, meint er. Denn auf Dauer können Beschäftigte bei vorzeitigem Zugang zum Einkommen in einen Schuldensog geraten. Freilich gäbe es kaum Alternativen. Croset: „Um rasch an Barmittel zu kommen, bleibt ihnen nur der Gang zur Pfandleihe – wo gesalzene Gebühren auf sie warten.“



Woran hakt es?

Die Verschuldungsgefahr ist noch nicht gebannt

Theoretisch hilft auch das Arbeitgeberdarlehen, finanzielle Notlagen zu meistern. Aber anders als der kurzfristig und unabhängig von der Summe nutzbare Earned Wage Access ist es laut Croset mit „beträchtlichem“ Aufwand für Arbeitgebende verbunden und, wie Bankkredite, eher für größere Summen sowie auf längere Dauer ausgelegt. Hinzu kommt der psychologische Aspekt: „Beim Darlehen tritt der Mitarbeitende als Bittsteller auf. Beim Flexible Pay wird ihm ein unmittelbarer Anspruch eingeräumt“, so der Anwalt. Eine App prüft den Bewilligungsrahmen, über den Mitarbeitende selbst verfügen – ohne sich schämen zu müssen.

Die Idee passt in die agile Zeit: bei Bedarf auf Lohn und Gehalt zugreifen zu können statt zum Monatsersten als dem laut Fälligkeitsparagraf 614 BGB bindenden Auszahlungstermin. Doch Croset kennt die Tücken: Falls etwa eine Summe ausgezahlt wird, die höher ist als der Lohn, weil der Beschäftigte drei Wochen unentschuldig fehlte. Oder bei Mitarbeitenden im Schichtdienst, deren Entgelt teilweise von Zuschlägen abhängt. Croset rät Unternehmen: „Kalkulieren Sie vorsichtshalber einen Abschlag von zehn bis 20 Prozent ein.“

Und die Verschuldungsgefahr? Die hält sich bei Happy zumindest bislang in Grenzen. Schon deshalb, weil aktuell die meisten Kunden des Flexible-Pay-Anbieters bei Anfragen Gutscheine der Happy-Handelspartner vergeben, statt Gehaltsanteile aus-zuzahlen. Erst vereinzelt entscheiden sich Arbeitgeber für die Cash-Variante, die Happy auch noch nicht aktiv bewirbt. Folgt man Croset, ist die Zurückhaltung prinzipiell angemessen. „Flexible Pay ist ein Notanker“, sagt der Experte. „Nicht gut, aber besser als die Pfandleihe.“ Grundsätzlich sollten Arbeitgeber Leitlinien vorgeben, wonach Leistungen nur einige wenige Male in Anspruch genommen werden können.



Was sollte HR tun?

Die Chance zur Mitarbeitendenbindung nutzen

Arbeitsvertragliche Belange zählen zu den administrativen Basisaufgaben von HR. Wo Unternehmen Mitarbeitenden finanzielle Nothilfe zusichern wollen, wird diese Aufgabe wichtiger und komplexer. Es gilt abzuwägen: An welche Beschäftigten sollte sich so ein Angebot primär richten? Croset erinnert an das Gleichbehandlungsgebot, das es verbietet, bestimmte Gruppen formal auszuschließen. Faktisch indes werde speziell Flexible Pay wahrscheinlich mehr Reiz auf Bezieher niedriger Löhne und Gehälter ausüben, die, besonders in Großstädten, finanziell am stärksten belastet seien. „Gerade bei diesen Menschen könnten Arbeitgeber dank entsprechender Benefits einen starken Eindruck hinterlassen“, sagt er.

Nach Crosets Dafürhalten vermag Earned Wage Access durchaus, die Loyalität von Beschäftigten zu erhöhen. Indem Organisationen unbürokratische, rasche Hilfe in finanziellen Notlagen anbieten, könnten sie ihre Arbeitgebermarke schärfen. Für manche Unternehmen mag das ausschlaggebend sein. Umgekehrt könne er, Croset, Arbeitgeber verstehen, die behaupten: Wer so etwas braucht, passt nicht zu uns. Tatsächlich ist es in vielen deutschen Betrieben verpönt, über Geld zu reden. Die Inflation lässt diese Haltung unpassend wirken wie selten. ■

„Flexible Pay ist ein Notanker für Beschäftigte. Nicht gut, aber besser als eine Pfandleihe.“

Pascal Croset, Inhaber,
Pascal Croset – Fachanwälte
für Arbeitsrecht, Berlin



„Mentoring schafft Win-win-Situationen“

Der Chefpersonaler der ING Deutschland verlässt sich bei der Karriereplanung nicht auf starre Pläne. Damit ist Matthias Füssel gut gefahren, wurde er doch erst im Juli in das globale HR Management Team der Bank befördert.



Matthias Füssel
Head of HR der ING Deutschland



Foto: ING

Geburtsdatum und -ort: 15. Oktober 1981, Göttingen
Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung und Studium:
2021–2022 **The Wharton School**
Teilnahme am CHRO Programm
2006–2008 **Oberlandesgericht Koblenz**
Zweites Staatsexamen, Jura
2002–2006 **Johannes Gutenberg-Universität Mainz**
Erstes Staatsexamen, Jura

Beruflicher Werdegang:
Seit 2023 **ING Deutschland**
Member of the Global HR Management Team
Seit 2022 **Head of HR**
2021–2022 **Head of HR/Head of Labour Relations & Labour Law**
2020–2021 **Head of Labour Relations & Labour Law/Head of Performance & Reward**
2019 **Head of Labour Relations & Labour Law**
2017–2019 **Commerzbank AG**
Head of Labour Law in der Rechtsabteilung
2013–2017 **Mayer Brown**
Rechtsanwalt
2012 **Corrs Chambers Westgarth**
Foreign Qualified Lawyer
2009–2012 **Linklaters**
Rechtsanwalt
2008 **Lufthansa**
Rechtsreferendar
2008 **Linklaters**
Rechtsreferendar

Seit Juli gehören Sie dem globalen HR Management Team der ING an. Was bedeutet dieser Aufstieg für Sie?

Mir macht die internationale Zusammenarbeit sehr viel Spaß, und grenzüberschreitende Sachverhalte waren schon immer von großem Interesse für mich. Daher freue ich mich über die Aufnahme in das globale HR Management Team und bin so näher an den Themen und Entscheidungen dran, die einen großen Teil oder die ganze Belegschaft der ING-Gruppe betreffen. Gleichzeitig freue ich mich, dass ich die deutsche Perspektive und unsere lokalen Erfahrungen unmittelbar in das globale Team einbringen kann.

Sie sind studierter Jurist und haben mehrere Jahre als Anwalt gearbeitet. Warum wechselten Sie in eine HR-Funktion?

Das war kein bewusster Wechsel raus aus der Anwaltswelt, sondern eher zufällig, weil die Labour Relations & Labour Law Einheit, deren Leitung ich übernommen habe, in der HR-Organisation der ING Deutschland aufgehängt war. Die Arbeit als Anwalt hat mir auch immer sehr viel Spaß gemacht. Ich habe aber schnell gelernt, dass durch die Tätigkeit in HR der direkte Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen noch intensiver ist als bei der rein anwaltlichen Tätigkeit, was mir Freude bereitet.

Welche zentralen Lehren aus Ausbildung und Studium haben Ihnen im Berufsleben wirklich weitergeholfen?

Es ist gut und wichtig, dass wir ein ausgezeichnetes Rechtssystem in Deutschland haben. Im „echten Leben“ ist es dennoch erstrebenswert, möglichst wenig über Paragraphen und Gerichte zu klären, sondern über Dialog und Kompromissbereitschaft.

Wo liegen Ihre Talente?

Was mir im Arbeitsalltag oft hilft, ist mein Glaube daran, dass etwas funktionieren kann und ich eigentlich immer optimistisch bin. Mir wurde schon öfter gesagt, dass das ansteckend und motivierend sei.

Was war Ihre prägendste Station und warum?

Am meisten hat mich bislang meine Zeit in der Kanzlei in Sydney beeinflusst. Ich bin damals ohne längere Auslandserfahrung ins kalte Wasser gesprungen und habe dort spontan eine Stelle angenommen. Das hat toll geklappt, und ich habe in beruflicher und persönlicher Hinsicht so viel gelernt, dass mich diese Zeit bis heute prägt.

Welcher berufliche Wechsel war am bedeutsamsten für Ihre Karriere?

Der Wechsel zur ING, denn seitdem habe ich ein viel besseres Verständnis für die zahlreichen Anforderungen, die tagtäglich an eine HR-Organisation gestellt und von ihr gemeistert werden. Meine Lernkurve war und ist steil, und mein beruflicher Horizont hat sich dadurch erheblich erweitert.

Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg eine Mentorin oder einen Mentor?

Während meiner bisherigen beruflichen Stationen hatte ich glücklicherweise stets Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte, die mich gut beraten und vor allem gefördert haben. Heute bin ich selbst sehr gerne Mentor, tausche mich mit Kolleginnen und Kollegen aus, höre ihnen zu, teile meine Erfahrungen und lerne gleichzeitig viel. Das ist für mich das Tolle am Mentoring: es ist eigentlich immer eine Win-win-Situation.

Angenommen, wir könnten die Zeit zurückdrehen: Wo wären Sie gern länger geblieben? Wo hätten Sie vielleicht früher gehen können?

Erfreulicherweise bereue ich bislang nicht wirklich etwas. Aber ich muss schon sagen, dass es mir damals sehr schwergefallen ist, Australien wieder zu verlassen. Dort wäre ich sicherlich gerne noch ein paar Monate länger geblieben, aber es war damals eine bewusste Entscheidung, nicht für mehrere Jahre zu bleiben.

Wie würden Sie Ihre berufliche Entwicklung in drei Adjektiven umschreiben?

Motiviert, offen und lernwillig.

Welche Lücke hat Ihr Lebenslauf?

Insgesamt war ich zwölf Monate in Australien. Zunächst bin ich viel durchs Land gereist und habe die Freiheit genossen. Danach habe ich die bereits erwähnte Anstellung in Sydney gefunden. Diese Zeit bedeutet mir bis heute sehr viel und hat mich persönlich sowie beruflich weitergebracht. Zudem habe ich bei meinen beiden Kindern jeweils Elternzeit genommen, was für uns als Familie und für mich persönlich die schönsten „Lücken“ in meinem Lebenslauf waren.

Welche Chance hat sich in Ihrer Karriere nie ergeben?

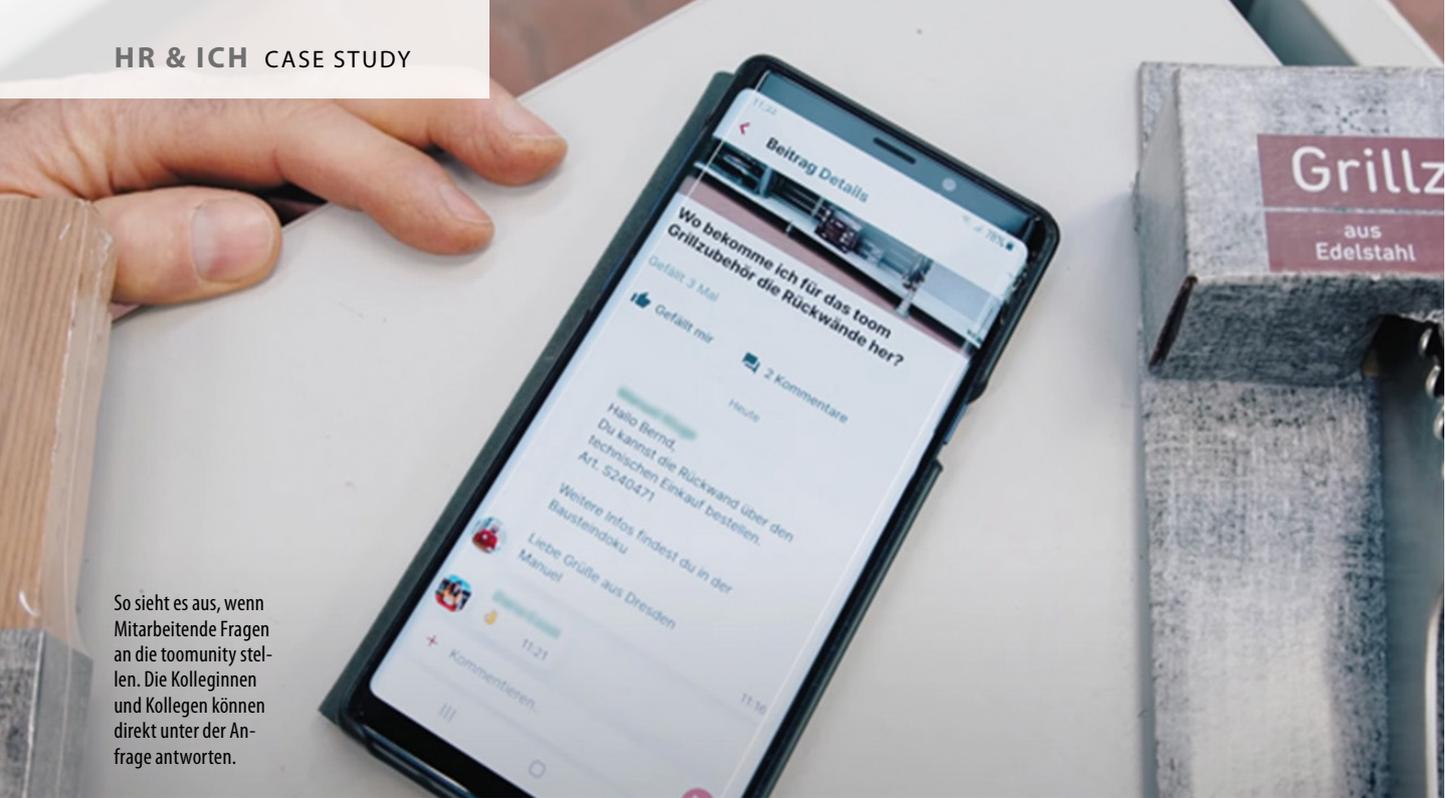
Darüber denke ich ehrlich gesagt gar nicht nach. Ich bin zufrieden mit meiner bisherigen Karriere und gespannt, wohin mich mein weiterer Weg führen wird.

Was machen Sie am liebsten, wenn Sie abschalten möchten?

Am liebsten verbringe ich Zeit mit meinen Lieblingsmenschen, meiner Familie und guten Freundinnen und Freunden. Insbesondere meine Kinder sorgen schnell dafür, dass ich wirklich abschalte, denn sie merken als Erstes, wenn ich nicht ganz bei der Sache bin, und beschweren sich dann – zu Recht – ziemlich schnell.

Schauen wir in die Zukunft: Welche Stationen sollen in fünf oder zehn Jahren hinzugekommen sein?

Ich habe keinen Fünf- oder gar Zehnjahresplan. Ich mache es weiterhin wie bisher: Ich habe Spaß bei dem, was ich mache, und schaue, was passiert.



So sieht es aus, wenn Mitarbeitende Fragen an die toomunity stellen. Die Kolleginnen und Kollegen können direkt unter der Anfrage antworten.

Foto: toom Baumarkt GmbH

Wo Blue- und White-Collar digital aufeinandertreffen

Die Kölner Baumarktkette toom hat eine neue digitale Plattform implementiert. Das Projekt wurde umgesetzt, um Mitarbeitende zu vernetzen, Wissensaustausch und Feedbackkultur zu ermöglichen und Blue-Collar-Worker zu binden.

► 18 000 Mitarbeitende, die in ganz Deutschland verteilt entweder im Markt oder im Büro arbeiten zu erreichen, ist keine leichte Aufgabe. Toom suchte eine Lösung, um alle zu vernetzen, und führte daher 2022 die Mitarbeitenden-App „toomunity“ ein. Diese richtet sich an alle Beschäftigten des Unternehmens – von solchen, die in den Märkten arbeiten bis hin zu jenen, die in der Zentrale sitzen. Das Ziel: Mitarbeitende besser

miteinander zu vernetzen, stärker mit der Unternehmenskultur zu verbinden und mit digitalen Lösungen in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Knowledge-Sharing für alle

Melanie Stowasser ist eine von rund 17 000 Mitarbeitenden bei toom, die „auf der Fläche“ arbeiten – etwa auf dem Shopfloor, in der Logistik oder im Warenmanagement. Sie arbeitet seit vielen Jahren für toom und kennt den Baumarkt und seine Besonderheiten. Damit verfügt sie über Wissen, das nicht nur ihren Kolleginnen und Kollegen im Baumarkt, sondern auch in der Kölner Zentrale dienen kann. Sie kennt die alltäglichen Prozesse der Fläche und ist eine direkte Anlaufstelle für Mitarbeitende aus der Zentrale, die etwa wissen möchten, welches Feedback Kunden zu Waren und Beratung im Markt geben. Dieses Wissen versandete lange Zeit.

Eine Idee, hier Potenziale zu heben, war die einer digitalen Austauschplattform, auf der sich White- und Blue-Collar-Beschäftigte austauschen können und

CASE STUDY

toom Baumarkt GmbH



Foto: stock.adobe.com, Björn Wylezich, jpeg

Die Kölner Baumarktkette toom bietet alles rund um die Themen Modernisieren, Renovieren, Gestalten und Garten an. Mit **mehr als 300 Märkten** im Portfolio, **rund 18 000 Beschäftigten** und einem **Bruttoumsatz von 3,1 Milliarden Euro** zählt sie zu den größten Anbietern der deutschen Baumarktbranche. Das Unternehmen gehört zur REWE Group.

Wissen über Standortgrenzen hinaus gebündelt und bereitgestellt werden kann.

Die Corona-Pandemie als Beschleuniger

Die ersten Ideen einer digitalen Lösung für operativ Beschäftigte hatte die Baumarktkette bereits 2015, damals noch mit dem Ziel einer klassischen Kollaborationsplattform.

Dann, vor Corona, entschied ein interdisziplinäres Team, bestehend aus Mitarbeitenden der Bereiche Unternehmenskommunikation, Organisationsentwicklung, Vertrieb, HR und IT, gemeinsam mit der Geschäftsführung, einen passenden Plattformanbieter zu suchen. Mit der Pandemie änderte sich plötzlich alles. Mit einem Mal wurde die Bedeutung des Projekts klar, als es nicht möglich war, wichtige Informationen per Knopfdruck an alle Mitarbeitenden zu senden. Ein direkter Kommunikationskanal zu den operativen Beschäftigten fehlte. Die Idee der Plattform wurde um die Idee eines digitalen Kanals erweitert, der die Kommunikation über die privaten Smartphones der Mitarbeitenden ermöglicht.

Unter hohem Druck und Aufmerksamkeit der Geschäftsführung bildete sich eine Taskforce, bestehend aus Mitarbeitenden der Abteilungen Unternehmenskommunikation, HR, HR-IT, Organisationsentwicklung und Vertriebskommunikation, um das Projekt Mitarbeitenden-Plattform schnell auszurollen. Das Projektteam entschied sich für die Mitarbeitenden-App von Flip, einem Technologieunternehmen aus Stuttgart, das auf die Bedürfnisse von operativ Beschäftigten spezialisiert ist.

Silos abbauen

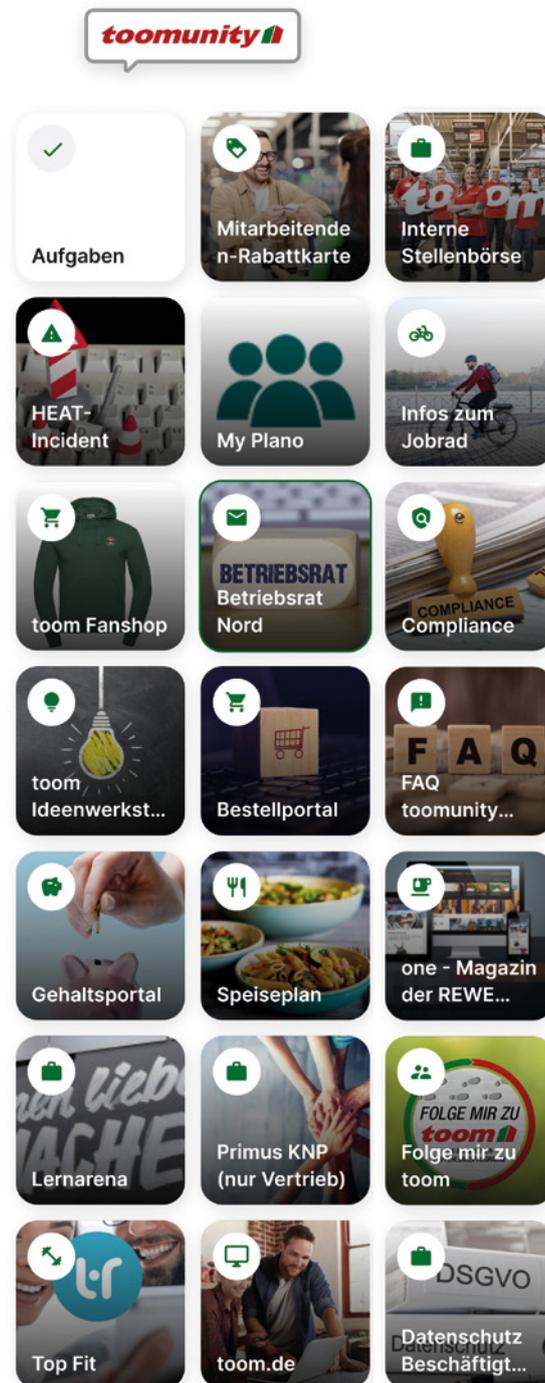
Heute, mehr als ein Jahr nach Einführung der App, ist die Plattform aus dem Arbeitsalltag vieler Beschäftigten nicht mehr wegzudenken. So nutzen rund 11 000 Mitarbeitende die App täglich, um sich über Aufgaben zu organisieren, Fragen auszutauschen und Erfolge miteinander zu feiern. Auch die bessere Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander sowie der Aufbau einheitlicher Kommunikationskanäle waren Ziele, die erreicht wurden und auf die Bindung der Mitarbeitenden einzahlen sollen. Um den Umgang mit der toomunity-App für alle Angestellten einfach und unkompliziert zu gestalten, arbeitet toom gemeinsam mit dem Dienstleister Flip an Funktionen, die sich an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientieren. Die App soll so mittelfristig Dreh- und Angelpunkt des unternehmensinternen Wissensmanagements werden.

Das lässt sich auch am Beispiel der App-Funktion „Frag toom“ illustrieren, die am häufigsten genutzt

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Beschäftigte standen der **Nutzung von privaten Endgeräten** für eine dienstbezogene App skeptisch gegenüber.
- Eine Unternehmenssoftware muss **strenge und komplexe Sicherheitsvorkehrungen** integrieren. Das erschwert jedoch die Anmeldung der Nutzenden.
- Durch die App veränderte sich die Arbeitsweise. Die Einführung brachte einen damit verbundenen Change-Prozess in Gang, der für Unruhe sorgte. Ein **Change-Manager** musste eingestellt werden.
- Es mussten **Workshops und Schulungen** aufgesetzt und angeboten werden, um die Mitarbeitenden anzuleiten.



Der Ausschnitt aus der Channel-Übersicht der App zeigt die unterschiedlichen Gruppen und Anwendungen, auf die Mitarbeitende innerhalb der App zugreifen können.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Vom Gespräch auf die Fläche in einem Jahr: Die **Einführung ging schnell**, trotz Hürden in der internen IT. Seit 2022 ist die App im Einsatz.
- Deutschlandweit verbunden: **330 Märkte** und die Zentrale in Köln arbeiten in der App zusammen – und finden Lösungen binnen weniger Minuten.
- Erfolgreich installiert: Trotz anfänglicher Skepsis haben mittlerweile **65 Prozent der Mitarbeitenden die App installiert**.
- Hohe Nutzungsraten: **94 Prozent der in der App aktiven Mitarbeitenden** nutzen die toomunity regelmäßig. Das entspricht 11 000 Mitarbeitenden.

wird: Wenn Mitarbeitende auf der Fläche Schwierigkeiten haben, posten sie das Problem. In der Regel dauert es nur wenige Minuten, bis sich jemand findet, der helfen kann – oftmals aus einem Markt in einer ganz anderen Ecke Deutschlands und nicht unweigerlich aus dem entsprechenden Fachbereich. Das Tool hilft daher bei der Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander, auch überregional.

Um für mehr Sicherheit zu sorgen, wurde ein doppeltes Anmeldeverfahren eingerichtet, um für mehr Sicherheit zu sorgen. Via Rewe-Group-Login werden die Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise das Endgerät registriert und als toom-zugehörig hinterlegt. Die Mitarbeitenden können sich dann via Fingerabdruck oder Face ID einloggen. Erst im Anschluss erfolgt die Registrierung bei der App. Neben diesen Sicherheitsvorkehrungen musste die Anwendung folgende Kriterien erfüllen:

- Integrationen in bestehende IT-Systeme
- Austausch in Gruppen untereinander
- Interaktion in Form von Kommentaren und Likes
- Fokus auf Frontline-Mitarbeitende ohne eigenen PC
- Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit

Einfluss auf die Unternehmenskultur

Die Möglichkeit der einfachen und schnellen Kommunikation mit allen Beschäftigten ist ein wichtiger Faktor für die Mitarbeitendenbindung. Die Nutzenenden verändern durch ihre Posts und Reaktionen die Unternehmenskultur und -kommunikation aktiv und nehmen daran teil. In Zeiten von Fachkräftemangel ist das besonders wichtig, denn so spüren Mitarbeitende ihre Selbstwirksamkeit und dass sie etwas bewegen können, was sie wiederum an das Unternehmen bindet.

Sollten Fragen nicht beantwortet werden können, prüft die Kommunikationsabteilung diese und leitet sie an die entsprechenden Expertinnen und Experten weiter. Grundsätzlich soll keine Frage unbeantwortet blei-

ben. Das stärkt den Zusammenhalt, baut Silos ab und schafft Transparenz.

Mittlerweile sind die App und die dazugehörige Desktopanwendung weit mehr als reine Kommunikationstools. Sie sind der Ausgangspunkt für viele weitere digitale Prozesse der Baumarktkette und digitalisieren Schritt für Schritt das Arbeitsleben der operativen Mitarbeitenden deutschlandweit. So lassen sich über die Mitarbeitenden-App die digitale Schichtplanung anbinden oder Urlaubs- und Krankheitsanträge einreichen.

Bei jeder neuen Funktion der App steht die Überlegung im Vordergrund, wie der Arbeitsalltag der Mitarbeitenden erleichtert werden kann und wie Arbeitsprozesse einfach und mobilfähig gestaltet werden können. Das wirkt auch positiv auf die Arbeitgebermarke. So fungiert die App als Ausgangspunkt, um interne Employer-Branding-Kampagnen flächendeckend auszuspielen. Wie das aussehen kann, illustriert die aktuelle Kampagne „Folge mir zu toom“: Im Rahmen der Kampagne empfehlen Mitarbeitende Kontakte aus dem eigenen Netzwerk für offene Positionen bei toom. Wird eine Bewerberin oder ein Bewerber aufgrund einer Empfehlung eingestellt, erhält der Mitarbeitende zum Dank für seinen Einsatz eine Geldprämie.

Das Programm ist fest im Menü der toomunity-App eingebunden und wird über die App mit regelmäßigen Posts in verschiedenen Kanälen (siehe auch Screenshot Seite 17) beworben. Die App wird als zentraler Kanal genutzt, um die Bekanntheit des Programms und die Partizipation zu steigern. Durch die App kann toom direkt Fragen und Anmerkungen aus der Belegschaft aufgreifen und beantworten.

New Work für alle gestalten

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende gilt es, hervorstechen. Dazu gehört es auch, neuen Arbeitsweisen Raum im Unternehmen zu lassen und diese einzuführen. Im Vordergrund sollten dabei immer die Bedürfnisse der Mitarbeitenden stehen. Die Baumarktkette versucht ihnen außerdem möglichst viele Freiheiten im Sinne des New-Work-Ansatzes zu bieten. So erhalten etwa alle Mitarbeitenden die Möglichkeit zu einer Pflegeauszeit oder einem sechsmonatigen Sabbatical. Für die Mitarbeitenden auf der Fläche testet toom gerade die Viertageweche in einem Pilotprojekt und möchte weitere New-Work-Ansätze für Beschäftigte aus dem Blue-Collar-Bereich umsetzen.

Zentraler Baustein für das Informieren der Belegschaft, die Einsatzplanung und das Wissensmanagement ist bei toom die neue toomunity-App. Nur wer die Zukunft der Arbeit flächendeckend und inklusiv denkt, wird im Wettbewerb Talente gewinnen können. Davon ist toom überzeugt. ■

AUTORINNEN



Daria Ezazi, Leiterin der Unternehmenskommunikation, toom Baumarkt GmbH, daria.ezazi@rewe-group.com



Melanie Rühl, Leiterin Recruiting und Employer Branding, toom Baumarkt GmbH



Anna Radermacher, Mitarbeiterin Content Marketing, getflip, anna.radermacher@getflip.com



BESUCHEN SIE UNS!
**ZUKUNFT
PERSONAL**
HALLE 4-2, STAND K44
(AUF DEM SAP STAND)
IN KÖLN

Unerwartet, oder?
Genau wie One HXM.
Ihr SAP-Personalsystem,
das einfach ganz anders ist.*

Hier beweisen wir es Ihnen:

**Auf eine sympathische Art,
versteht sich.*

onehxm.com



Positiver macht produktiver

Eine glückliche Belegschaft lohnt sich. Nicht nur für Unternehmen und Aktionäre, sondern auch für die Mitarbeitenden selbst. Warum und wieso, erklärt Christian Thiele in seiner Kolumne.

► Arbeit ist kein Ponyhof. Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps. Ohne Schweiß kein Preis. Und so weiter. Vielleicht kennen Sie solche Sätze auch. Glaubenssätze, wonach Freude, Leichtigkeit oder gar Spaß bei der Arbeit nichts zu suchen hätten. Wer als Chefin, Chef oder Unternehmen zu sehr das Wohlbefinden der Belegschaft im Sinn hätte, schade damit am Ende vielleicht sogar der Kundschaft oder den Aktionärinnen und Aktionären, geht das Argument weiter.

„Bislang hat noch keine ernst zu nehmende Studie einen kausalen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität nachweisen können“, behauptete Reinhard K. Sprenger unlängst in seiner in der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ erschienenen Kolumne und fügte hinzu: „Es gibt sogar scheue Hinweise, dass das Gegenteil wahrscheinlicher ist: Unzufriedenheit macht produktiv, Zufriedenheit schläfert ein.“

Was für Deutschlands wohl meistgelesenen Managementvordenker „ernst zu nehmende“ Studien sind, lässt dieser offen – genauso, was mit den „scheuen Hinweisen“ gemeint sein könnte. Ist auch egal, denn Sprenger hat unrecht. Gut gelaunte, fröhliche Mitarbeitende rentieren sich sehr wohl – für die Mitarbeitenden selbst, für ihre Kolleginnen und Kollegen, für die Führungskräfte, für die Kundschaft, und sogar für die Aktionärinnen und Aktionäre. Darauf lassen zumindest immer mehr und immer aufwendigere Studien mit immer mehr Renommee schließen.

Die Financial Times berichtete jüngst ausführlich und anerkennend von einer Studie, die Jan-Emmanuel De Neve und George Ward an der University of Oxford und Micah Kaats von der Harvard University genau dazu veröffentlicht hatten. Vor allem die Aktien von Unternehmen im Dienstleistungsbereich schnitten demnach signifikant besser ab, wenn die jeweilige Firma auch auf einem Wohlbefindens-Index besser abschnitt und die dort Beschäftigten über weniger Stress, mehr Sinn und mehr Glück im Job berichteten.

Die Studie von De Neves Team wertete die Daten von 15 Millionen Umfragen zum Wohlbefinden der Beschäftigten in 1636 börsennotierten Unternehmen aus. Wer demnach im Januar 2021 1000 US-Dollar in Aktien jener Firmen mit höherem Beschäftigtenwohlbefinden investiert hätte, hätte zwei Jahre später ein Depot im Wert von 1300 US-Dollar besessen – im Vergleich zu einem Depotwert von 1100 Dollar, der mit einem Querschnitt durch den S&P-500-Index zu erzielen gewesen wäre. Sprich: Glücklichere Belegschaft scheint

für eine reichere Aktionärsschaft zu sorgen. Das neue Corporate Sustainability Assessment der einflussreichen Ratingagentur S&P beinhaltet auch Fragen zur Arbeitszufriedenheit, zu Stress- und Sinnerleben und zu Glück am Arbeitsplatz. Aus einer großen deutschen Bank hieß es mir gegenüber neulich am Rande eines Seminars zu positiver Führung, dass bei Anlageentscheidungen zu Aktienkäufen das Ergebnis des jeweiligen Unternehmens auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie Kununu oder Glassdoor ein immer wichtigerer Entscheidungsfaktor sei.

Bislang konnte die sogenannte Happy-Productive-Worker-These, wonach höhere Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit besserer Performance einhergeht, in der Wissenschaft zwar nur mit geringen bis moderaten Effektstärken nachgewiesen werden – ich glaube aber fest daran, dass das an Klassifizierungskriterien liegt, die noch verfeinert werden müssen.

Denn der Wiener Wirtschaftspsychologe Markus Ebner konnte zuletzt in unterschiedlichen Studien zeigen: Mitarbeitende in Krankenhäusern, deren Führungskräfte auf der sogenannten Perma-Lead-Skala überdurchschnittlich gut abschneiden und damit unter anderem großen Wert auf die Vermittlung von Freude, Sinnerleben und Stärkenfokus im Job legen, empfinden sich deutlich weniger als stressbelastet, tragen sich signifikant weniger mit Wechselabsichten und haben weniger Fehltag als jene, die ihre Vorgesetzten als eher negativ empfinden. In Discounter- und Baumärkten mit in diesem Sinne positiv bewerteten Führungskräften wurde mehr Umsatz gemacht und lagen die Krankentage niedriger als dort, wo die Führung als negativ erlebt wurde.

Also sollte Ihnen, Ihren Mitarbeitenden oder Ihren Führungskräften ernsthaft daran gelegen sein, auch Freude, Spaß und Sinn im Job zu erleben und zu vermitteln. Denn positiver macht produktiver. ■



CHRISTIAN THIELE ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf www.personalwirtschaft.de.

WIR SEHEN UNS BEI DER ZP EUROPE IN KÖLN!!

Am Stand der **Personalwirtschaft** erwarten Sie jede Menge frische Impulse für HR. Kommen Sie vorbei und entdecken Sie unsere neuen Angebote.

ZP EUROPE, KOELNMESSE

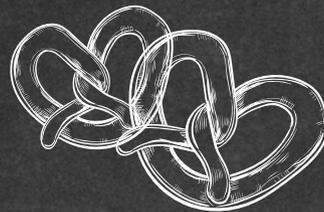
12. - 14. SEPTEMBER 2023



HALLE 4.1, MEDIA LOUNGE



GREIFEN
SIE ZU!



Online oder am Messestand



Pw+

Personalwirtschaft



Die Titelstrecke im Überblick

- Seite 22 **Die Anpassungsfähige:** Wie sich die Stellenanzeige verändert (hat)
- Seite 28 **So nicht:** Was man bei einer Stellenanzeige falsch machen kann
- Seite 30 **Suche nach Neuen ist kein Wunschkonzert:** Rechtliche Fallstricke
- Seite 32 **Verhandeln auf Augenhöhe:** Gehaltsangaben sind noch die Ausnahme
- Seite 34 **Wo sollen sie bloß hin:** Die verschiedenen Ausspielungswege
- Seite 36 **Ein neuer Standard:** Automatisch generierte Stellenanzeigen bei der DB
- Seite 38 **Keep it Real:** Ehrlichkeit in Stellenanzeigen





Die Anpassungsfähige

Die klassische Stellenanzeige ist nicht totzukriegen. Sie funktioniert heute allerdings anders als früher – und wird sich auch in Zukunft weiter wandeln.

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► DHL sucht jetzt wieder Postboten – natürlich „(m/w/d)“. In den Arbeitsverträgen steht dann zwar die offizielle Stellenbezeichnung „Briefzusteller“ oder „Briefzustellerin“. In der Stellenanzeige aber ist das Wort Postbote viel prominenter. Das hat einen Grund: „Wir orientieren uns am Nutzerverhalten; Stellen werden besonders online gesucht, und da ist der Suchbegriff entscheidend. In diesem Falle wird der Postbote im Internet einfach öfter gesucht“, sagt Mirjam Ferrari, Senior Vice President HR Operations Post & Paket Deutschland. Sie sieht die Stellenanzeige als „Verkaufsanzeige“ im klassischen Sinne. Nur dass eben nicht ein Produkt verkauft wird, sondern ein Job. Das war nicht immer so, erinnert sich Ferrari, die seit

mehr als 20 Jahren im Konzern arbeitet. „Aber vor einigen Jahren sind wir dazu übergegangen, Recruiting als Vertrieb anzusehen. Dafür ist ein spezialisiertes Herangehen bei HR zwingend erforderlich“, sagt sie. Ein Team aus HR- und Marketingkräften hat zu allen Stellenprofilen Personas erarbeitet, anhand derer zielgruppenspezifisch nach Personal gesucht wird. Denn eine Zustellerin findet man auf anderen Wegen als eine Programmiererin, einen Recruiter anders als jemanden für die Sortierung.

Eins haben alle diese Gruppen allerdings gemeinsam: Der erste Kandidatenkontakt ist in der Mehrzahl der Fälle auch heute noch die Stellenanzeige. In Deutschland wurden im vergangenen Jahr gut 26 Millionen

Ausschreibungen für 11,7 Millionen Stellen veröffentlicht, ergab eine Analyse der Employer-Branding-Beratung Index. Die klassische Stellenanzeige ist also nicht tot. Sie sieht nur nicht mehr aus wie früher – und folgt anderen Regeln. Schuld daran sind zum einen der gesellschaftliche und der demografische Wandel – die immer weniger werdenden Kandidatinnen und Kandidaten haben andere (und oftmals mehr) Anforderungen als früher. Zum anderen hat eine technische Entwicklung die „alte Tante“ Stellenanzeige verändert wie nichts zuvor: das Internet.

„Wenn wir feststellen, dass sich etwas im Suchverhalten ändert, dann passen wir den Stellentitel an.“

Mirjam Ferrari, DHL

Denn während früher die Zeitungen vor allem am Wochenende Bücher mit Stellenanzeigen füllen konnten, sind es heute meist maximal ein oder zwei Seiten pro Woche. Stellen werden heute überwiegend online ausgeschrieben – doch dort sind die Anforderungen andere als in der Print-Ära.

Der Stellentitel

Insbesondere die an den Stellentitel. Schließlich sei dieser entscheidend dafür, ob eine Anzeige gefunden und angeklickt wird, sagt Madeleine Kern. Sie berät und coacht große und kleine Unternehmen und gibt ihren mehr als 17 000 LinkedIn-Followern Tipps zum Thema Stellenanzeigen. Zumindest bei Anzeigen auf der eigenen Karriereseite und in Stellenbörsen rät sie von toll klingenden Titeln wie „IT Ninja“ oder „Gute Seele“ ab: „So etwas kann offline total gut funktionieren, weil es Interesse weckt und auffällt“, sagt sie. „Online funktioniert das aber maximal über Social Media.“ Auf klassischen Stellenbörsen und der eigenen Website gehe es hingegen um die maximale Auffindbarkeit durch Suchmaschinen.

Bei DHL wird daher die Erstellung einer jeden Stellenanzeige durch einen SEO-Manager oder eine SEO-Managerin begleitet und die Performance dauerhaft beobachtet. „Wenn wir dann feststellen, dass sich etwas im Suchverhalten ändert – zum Beispiel irgendwann dann doch eher der ‚Briefzusteller‘ als der ‚Postbote‘ gesucht wird, dann passen wir das sofort an“, sagt Personalerin Ferrari. Das erfordere eher Onlinevermarktungskennnisse als klassisches HR-Handwerk. „Deshalb besteht das Team, das sich um Jobanzeigen und -kampagnen kümmert, auch aus Marketing- und HR-Fachleuten.“ Solche Möglichkeiten haben kleinere Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden im Marketing- und HR-Bereich oft nicht. Aber auch sie können relativ einfach ihre Zielgruppenansprache verbessern. Zum einen können sie Beschäftigte, die in ähnlichen Jobs schon im Unternehmen tätig sind, fragen, welche Suchbegriffe sie nutzen würden. Zum anderen gibt es technische Hilfsmittel.

Ein Tool, das von Expertinnen und Experten immer wieder genannt wird, ist Google Trends. Damit kann das Suchvolumen verschiedener Begriffe miteinander verglichen werden. Nutzt man es, wird schnell klar: Generische Begriffe wie „Sachbearbeiter“ oder „Referatsleiter“ und eher ausgefallene wie „Code Ninja“ sind keine guten Stellentitel, denn nach diesen Begriffen wird wenig gesucht. Wobei manchmal auch überraschende Ergebnisse herauskommen: „Bei einem kleinen IT-Unternehmen haben wir mal festgestellt, dass der Begriff ‚Fachinformatiker‘ das größte Suchvolumen hatte“, erinnert sich Madeleine Kern. Dieser wurde dann entsprechend in die Anzeige aufgenommen.

Eine ähnliche Erfahrung machte Roland Schmid, Leiter des Personalreferats der bayerischen Stadt Landsberg am Lech. „Wir versuchen meist, den Ausbildungsberuf in den Mittelpunkt zu stellen“, sagt Schmid, „weil das die Begriffe sind, die Bewerberinnen und Bewerber in die Suchmaske eingeben.“ Die Stadt Landsberg schreibt also Stellen für „Verwaltungsfachangestellte“ oder „Bühnenmeister“ aus, statt nach einem „Sachbearbeiter“ oder einem „Handwerker“ zu suchen.

Das sei allerdings nicht immer so einfach, etwa bei der Suche nach einem Leiter für die Volkshochschule. „Da haben wir manchmal das Problem, dass es da keine andere Bezeichnung gibt“, sagt Schmid. Allerdings handele es sich dabei meist um sehr spezialisierte – und entsprechend selten gesuchte – Arbeitskräfte. Bei einem Großteil der knapp 100 Vakanzen pro Jahr lasse sich ein Begriff finden, nach dem passende Kandidatinnen und Kandidaten auch wirklich suchen. Ein absolutes No-Go, auch das hört man in Gesprächen mit Fachleuten immer wieder, ist die Nutzung in-



terner Stellentitel. „Das Zielpublikum sitzt schließlich außerhalb des Unternehmens“, sagt Florian Grösch von der Personalmarketingagentur Raven51. Und wer den internen Stellentitel nicht kennt, der sucht auch nicht danach – und versteht ihn im Zweifel auch nicht, wenn der Suchende es irgendwie doch auf die Stellenanzeige schafft. Auch hier lässt sich aber sehr gut mit Daten argumentieren, wenn Vorgesetzte oder Fachbereiche doch auf den internen Stellentitel bestehen.

Drei von vier Stellenanzeigen bei der Jobbörse Indeed, das zeigen Zahlen, die der Personalwirtschaft vorliegen, nutzen beim Stellentitel das generische Maskulin mit dem Zusatz „m/w/d“. Damit tun sie den rechtlichen Anforderungen (siehe Seite 30) genüge und vermeiden potenziell suchmaschinenfeindliche Gendersternchen oder -unterstriche. Sie verschenken allerdings mitunter auch Potenzial, denn in vielen Jobs suchen insbesondere Frauen erst einmal nach der weiblichen Jobbezeichnung. Zwar findet gerade Google heute bei einer Suche zum Beispiel nach dem Begriff „Reisekauffrau“ oft auch Stellenanzeigen für Reisekaufmänner, das Ranking solcher Anzeigen, die dezidiert nach -kauffrauen suchten, dürfte hier aber höher sein. Ob das für die jeweilige Stelle relevant ist, also ob Frauen eher nach der männlichen oder weiblichen Form suchen, erfährt man ebenfalls am einfachsten durch eine Nachfrage bei Mitgliedern der Zielgruppe – die es im Idealfall ja schon im Unternehmen gibt. Auch ein A/B-Test kann sich lohnen – mit parallel geschalteten, aber unterschiedlich betitelten Anzeigen.

Die Stellenbeschreibung

Obwohl der Stellentitel meist das Erste ist, was Bewerberinnen und Bewerber sehen, fängt Madeleine Kern bei ihren Beratungen und Coachings meist mit etwas anderem an: einem Fragebogen zur Anforderungsanalyse. Was sind die Aufgaben der Person? Was muss sie für die Stelle können? Denn bei der Formulierung der Aufgaben und geforderten Qualifikation haben zahlreiche Arbeitgeber Nachholbedarf. „Oft wird der Job sehr allgemein beschrieben“, hat sie beobachtet. Damit klingen viele Jobbeschreibungen identisch und Unternehmen heben sich nicht voneinander ab. Außerdem fehlen konkrete Informationen über die Ausgestaltung des Jobs. „Bei einer Stelle im Recruiting sollte da zum Beispiel stehen: ‚Wir besetzen 50 Stellen im Jahr, du schreibst die Stellenanzeigen, kümmerst dich um die Sichtbarkeit, führst die Bewerbungsgespräche ...‘ – oder aber ‚du leitest eine Shortlist an den Fachbereich weiter und der kümmert sich um die Bewerbungsgespräche‘. Genau hier liegen die Unterschiede zwischen den Arbeitgebern.“

Bei der Formulierung der Stellenbeschreibung ist die Zusammenarbeit zwischen Personal- beziehungsweise

Recruiting-Abteilung und Fachbereich essenziell. Klar: Wird eine Stelle zum x-ten Mal ausgeschrieben, kann es ausreichen, wenn der oder die Hiring Manager oder Managerin noch einmal über die schon bestehende Stellenbeschreibung schaut und höchstens hier und da anpasst.

Geht es allerdings um speziellere und seltener besetzte Positionen, dann tun Personalerinnen und Personaler gut daran, erst einmal im Dialog mit den einstellenden Fachbereichen das Jobprofil genau zu verstehen, also welche Persönlichkeit mit welchen Fähigkeiten gesucht wird. In diesem Austausch wird der Markt auch HR-seitig eingeschätzt und erläutert, welche Anforderungen

„Mit Daten aus Google Trends lässt sich intern gut argumentieren.“

Madeleine Kern, Personalmarketing Kern

das Recruiting erschweren. „Daher fragen wir an dieser Stelle auch, wie lang die Time-to-Hire sein soll“, erklärt sie. „Reduzieren wir die Anforderungen, sinkt in der Regel auch die Time-to-Hire. Suchen wir hingegen nach perfekten Allroundern, die alles können, dann muss der suchende Bereich mit einer extrem langen offenen Vakanz rechnen.“

Die große Kunst bei der Stellenbeschreibung sei es, die Aufmerksamkeit der potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen zu fesseln – davon ist jedenfalls Gunnar Merbach überzeugt. Der geschäftsführende Gesellschafter von levelUP recruitment solutions berät und unterstützt Unternehmen unter anderem beim Personalmarketing und ist immer wieder als Berater und strategischer Interim Manager auch in Personalabteilungen tätig. „Im Grundsatz geht es darum, dass der Text Kandidatinnen und Kandidaten zur Bewerbung einladen sollte“, sagt er. Auch rät er dazu, die Menschen zu fragen, die im Unternehmen bereits in ähnlichen Positionen tätig sind. Denn was in der Stellenausschreibung aufgeführt werden sollte, hängt stark vom Job und der Zielgruppe ab.



Mehr zum Thema:

Was Jan Kirchner und seine Kollegin Johanna Hartz zum Thema Jobanzeigen-SEO sonst noch empfehlen, lesen Sie im Laufe des Monats auf www.personalwirtschaft.de.



„Mir geht es vor allem darum, eine Story zu erzählen, wieso ein Bewerber oder eine Bewerberin gerade zum ausschreibenden Arbeitgeber kommen sollte.“

Diese Story sollte den Sinn der Stelle und den Arbeitsalltag genauso beschreiben wie Sach- und Geldbenefits. So sind laut Indeed auf der eigenen Plattform 3,5 Prozent aller Stellen als reine Remote-Stellen ausgeschrieben, 13 Prozent werben mit flexiblen Arbeitszeiten, in etwa ebenso viele mit einer Homeoffice-Option. Diese Infos sind für viele Menschen sehr wichtig bei ihrer Entscheidung, wie etwa eine Randstad-Studie schon vor zwei Jahren zeigte – und sollten entsprechend

„Wir versuchen meist, den Ausbildungsberuf in den Mittelpunkt zu stellen – weil das die Begriffe sind, die Bewerberinnen und Bewerber in die Suchmaske eingeben.“

Roland Schmid, Stadt Landsberg am Lech

auch angegeben werden. Auch der fast schon klischeehafte Obstkorb und der kostenlose Kaffee (siehe auch Seite 80) sind nicht per se ausgeschlossen. Sie sollten nur nicht an erster Stelle stehen, denn dort gehören die wirklich wichtigen Benefits hin. Welche das sind? Jedenfalls nicht ein „attraktives Gehalt“, „gute Entwicklungsmöglichkeiten“ oder eine „tolle Kultur“, sagt Merbach. „Das ist, sofern es nicht klar belegt und mit Fakten unterfüttert wird, viel zu unkonkret.“ Das zeigt auch eine aktuelle Studie von meinestadt.de, bei der Formulierungen wie „großer Gestaltungsspielraum“ und „flache Hierarchien“ von der Mehrheit der Befragten als inhaltsleere Floskeln kritisiert wurden. Merbach rät auch hier dazu, zielgruppenspezifisch zu denken und im Zweifelsfall bei den Kolleginnen und Kollegen nachzufragen, was sie überzeugt habe. Denn eine Lokführerin und eine Programmiererin haben trotz gleichem Arbeitgeber vermutlich andere Erwartungen. Auch ex-

terne Zielgruppenstudien können hier von Personalern zurate gezogen werden.

Bei DHL sehen die Anzeigen für Zusteller daher völlig anders aus als etwa für IT-Professionals. „Wir haben zum Beispiel festgestellt, dass bei der Zielgruppe der IT-Experten die Lesebereitschaft sehr viel höher ist – und der Informationsbedarf größer“, sagt Mirjam Ferrari. „Deshalb sind natürlich ausführlichere Inhalte zum Job in der Anzeige zu finden.“ Weitere Unterschiede gibt es zum Beispiel bei der Gehaltsangabe (siehe auch Seite 32) und bei der Ansprache mit „Du“ beziehungsweise „Sie“. „Besonders aufgrund der Vielfalt in unserer Belegschaft der operativen Kräfte wird dort untereinander häufiger geduzt“, sagt Mirjam Ferrari. „Auch aufgrund der daraus resultierenden sprachlichen Vereinfachung ist es sinnvoll, dass wir in unseren Stellenanzeigen duzen.“

Eine Grundregel, ob in Stellenanzeigen geduzt oder gesiezt werden sollte, gibt es also weder bei DHL – noch sollte es sie allgemein geben. „Die Frage, die man sich stellen sollte, ist, ob man es durch den vollständigen Prozess durchhält“, sagt auch Madeleine Kern. Denn wenn in der Stellenanzeige geduzt, im Bewerbungsfeld gesiezt, später aber wieder geduzt wird, wirkt das schnell seltsam. „Als Bewerberin wäre ich dann irgendwann genervt und würde mich fragen, woran ich bin.“ Auch das Alter der Zielgruppe kann eine Rolle spielen: So legen laut einer aktuellen Umfrage der Stellenbörse Jobware unter rund 1000 Angestellten nur noch 30 Prozent Wert auf das formale Sie, der Anteil unter den 18- bis 34-Jährigen liegt mit 19 Prozent aber deutlich darunter.

Das Unternehmen

Eine Frage stellen sich Bewerberinnen und Bewerber bei DHL grundsätzlich weniger als bei kleineren Arbeitgebern: Die nämlich, um was für einen Arbeitgeber es sich eigentlich handelt. „Wir profitieren von der Stärke unserer Marken Deutsche Post und DHL. So gut wie jeder ist privat ein Kunde von Post- oder Paket-Produkten“, sagt Ferrari. In einigen Stellenanzeigen fehlt eine Unternehmensbeschreibung sogar ganz.

Auch Madeleine Kern empfiehlt großen Unternehmen, hier nicht das Offensichtliche noch einmal niederzuschreiben. „Da würde ich eher auf die Besonderheiten des jeweiligen Standortes oder der Abteilung eingehen“, rät sie. „Immer mit der Frage im Hinterkopf, welchen Mehrwert man im Konzern liefert – und was die eigene Rolle dabei sein wird.“

Grundsätzlich sollte das Unternehmensporträt ihrer Meinung nach drei Fragen beantworten: Wer sind wir? Was machen wir? Und warum? „Wenn die Antworten



bei den ersten beiden Fragen klar sind, etwa bei einem weltbekannten Konzern, dann muss die dritte eben im Mittelpunkt stehen“, erklärt sie. Bei Start-ups und Mittelständlern hingegen sei das anders. Kern warnt in jedem Fall aber vor Floskeln wie „Hidden Champion“, die wenig aussagen. Auch bei der Unternehmensvorstellung gelte: Sie sollte so konkret wie möglich sein.

Der Prozess

Dass der Recruiting-Prozess im Hintergrund funktionieren, dass gegebenenfalls das hinter dem „Bewerben“-Button geschaltete ATS-System nutzerfreundlich und die Antwortzeiten möglichst kurz sein sollten, ist eigentlich klar. Viele Bewerberinnen und Bewerber haben aber noch weitere Fragen zum Bewerbungsprozess, die nur selten in der Stellenausschreibung beantwortet werden. „Dabei geht es nicht darum, auf den Tag genau festzulegen, wann eine Antwort kommt und wann ein Vorstellungsgespräch stattfindet“, sagt Kern. Aber potenzielle Bewerberinnen und Bewerber würden schon gerne wissen, wie viele Bewerbungsphasen und vielleicht Assessment Center es gibt und wer die Gespräche mit ihnen führen wird. „Auch die Information, ob das Erstgespräch per Teams oder Telefon oder direkt vor Ort stattfindet, ist für Bewerberinnen und Bewerber von auswärts entscheidend.“

Kern rät darüber hinaus davon ab, Bewerbungs- oder Besetzungsfristen in die Anzeige zu schreiben – zumal sich Arbeitgeber das gar nicht mehr leisten könnten: „Die meisten sind doch froh, wenn sie überhaupt passende Bewerber bekommen“, sagt sie. Und kein Arbeitgeber würde eine passende Kandidatin oder einen passenden Kandidaten nicht nehmen, nur weil er oder sie erst einen Monat später als geplant kann. „Umgekehrt wissen wir aber, dass die allermeisten Menschen, die sich irgendwo bewerben, einen Job mit Kündigungsfrist haben“, warnt Kern. „Und die müssten dann schon im ersten Schritt, bevor sie sich beworben haben, über ihre Kündigung beim alten Arbeitgeber nachdenken – was meist kein schöner Gedanke ist.“ Manch einer wisse zudem nicht ganz genau, wie die eigenen Kündigungsmodalitäten aussehen, schauen nach – und verlören dann das gerade geweckte Interesse an der neuen Stelle.

Was hingegen definitiv in den „Abbinde“-Bereich der Stellenausschreibung gehört, ist ein Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin – am besten mit Namen und direkter Durchwahl. Gunnar Merbach rät sogar dazu, insbesondere im technischen Umfeld auch in der Fachabteilung eine Person zu benennen, an die sich potenzielle Bewerber mit fachlichen Fragen wenden können. „Idealerweise definiert man für jeden Fachbereich Botschafter“, sagt er – und gibt diese dann auch in der entsprechenden Anzeige oder auf der Karriereseite an. „Denn für viele

Bewerberinnen und Bewerber ist ein Personalmanager eher eine unangenehme Hürde, während sie die Einladung, mit jemandem aus der eigenen Peergroup zu sprechen und direkt ans Eingemachte zu gehen, gerne annehmen.“ Auch hier geht es also nicht ohne ausdauernde Kommunikation mit den Fachbereichen. „Bei uns schreibt heute nicht mehr der Personalmanager alleine die Stellenausschreibung“, sagt DHL-Personalmanagerin Mirjam Ferrari. Es gehe viel mehr darum, im Team zusammenzuarbeiten, um damit das bestmögliche Ergebnis für den Nutzer, also den Bewerber zu erreichen.

„Im Grundsatz geht es darum, dass die Stellenbeschreibung Kandidatinnen und Kandidaten zur Bewerbung einladen sollte.“

Gunnar Merbach, levelUP Recruitment Solutions

Insgesamt veröffentlicht DHL jedes Jahr mehrere Tausend Stellenausschreibungen – und das dürfte sich so schnell nicht ändern. Wenn auch die Form der Anzeigen sich seit Aufkommen der Firmenwebsites und Online-Stellenbörsen geändert hat, sind und bleiben sie einer der wichtigsten Wege, um potenzielle Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen. Klar: ChatGPT und Co werden sich schon bald auf die Prozesse der Anzeigenerstellung auswirken, und im Metaverse könnte Suchmaschinenoptimierung unwichtiger werden. Aber auch daran wird sich die Stellenausschreibung anpassen, ganz bestimmt. ■



Mehr zum Thema:

Mehr zum Einfluss von KI-Tools auf Stellenausschreibungen lesen Sie im Laufe des Monats auf www.personalwirtschaft.de.



So nicht!

Bei Stellenanzeigen kann man viel falsch machen. Wir haben einige klassische Fehler gemacht, Expertin Madeleine Kern hat sie für uns verbessert.

1 Sternchen könnte in der Suche schaden, obwohl Google hier immer besser wird. Zum Stellentitel selbst: Sachbearbeiter hat ein gutes Suchvolumen. Aber weil keine Konkretisierung folgt, klicken die falschen Personen drauf – oder niemand, weil es so schwammig ist. Besser wäre hier eine konkrete Angabe wie „Sachbearbeiter*in Office Management“.

2 Wer sind die denn? Keine Vorstellung des vermutlich völlig unbekanntem Unternehmens. Meine Empfehlung: Beantworten Sie die Fragen: „Wer sind wir? Was machen wir? Warum machen wir das?“

3 Alle suchen für sofort. Datum reinschreiben ist heutzutage nicht mehr nötig. Früher wollte man hier Druck machen, das ist heute Quatsch.

4 Es gibt keine Aufgaben. Was genau bedeutet Office Management (das ist in jedem Büro anders)? Wie groß ist das aktuelle Team? Wie werden Aufgaben und Arbeitszeiten aufgeteilt? Geht es eher um eine Tätigkeit im Sekretariat oder um die Assistenz einer bestimmten Person?

5 Hier wird geduzt, weiter unten gesiezt. Bitte auf eine Ansprache einigen, die vom Unternehmen bevorzugt wird und auch im gesamten Bewerbungsprozess durchgehalten werden kann.

6 Egal ob fair, angemessen oder attraktiv: Gehalt sollte das immer sein. Besser ist immer eine Gehaltsangabe, gerne als Spanne. Ansonsten lieber weglassen, denn wir können davon ausgehen, dass der Job bezahlt wird.

Wir suchen einen oder eine

Sachbearbeiter*in **1**

Wir, die Müller-Meier-Schmidt GmbH, suchen zum 1. Oktober **2** 2023 einen Sachbearbeiter oder eine Sachbearbeiterin für unser Office-Management-Team. **4** **3**

- 5** Das bieten wir dir:
- 6** - Ein angemessenes Gehalt
 - 7** - Arbeit in einem tollen Team
 - 8** - Erfüllende Aufgaben
 - 9** - 25 Tage Urlaub
 - 10** - Kostenloser Kaffee
 - 11** - Verkehrsgünstige Lage

Das sollten Sie mitbringen:

- 12** - Ein einschlägiges abgeschlossenes Master- oder Diplom-Studium
- 13** - 3 bis 5 Jahre relevante Berufserfahrung
- 14** - Teamfähigkeit
- 15** - Belastbarkeit
- 16** - Englisch fließend in Wort und Schrift
- 17** - Kenntnisse in Word, Excel und anderen gängigen Softwarelösungen

Wir haben Ihr Interesse geweckt? Dann schicken Sie uns bis **18** zum 15. September Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen – **19** inklusive Zeugnissen (Abitur und Studium) – an **20** info@mueller-meier-schmidt-gmbh.de. **21**

DIE EXPERTIN

Madeleine Kern berät und schult mit ihrer Personalmarketingagentur „Personalmarketing Kern“ große und kleine Arbeitgeber zum Thema Stellenanzeigen.



7 Sinnvoller wäre es, das Team vorzustellen. Wie viele sind es denn? Welche Schnittstellen habe ich? Wie oft finden Meetings statt? Sehe ich das Team überhaupt?

9 Alles unter 30 Tagen lieber weglassen. Damit lockt man niemanden mehr.

11 Soll das jetzt heißen, dass es keine Parkplätze gibt, weil alle mit dem Auto kommen? Oder gibt es eine gute Anbindung mit den Öffentlichen? Werden diese denn dann vom Arbeitgeber auch gefördert? Schwieriger Benefit ...

12 Weil es keine Aufgabenbeschreibung gibt, erschließt sich überhaupt nicht, wofür ein Studium notwendig ist. Außerdem: Im zweiten Schritt scheint Berufserfahrung zwingend zu sein, daher stellt sich die Frage, ob das Studium an erster Stelle stehen muss.

14 Teamfähigkeit ist ein schwieriges Wort, weil sich ohnehin jede und jeder als teamfähig bezeichnen würde. Zudem findet sich jedes Team mit jedem neuen Mitglied neu. Besser wäre es zu erklären, wer im Team ist, welche Schnittstellen es mit anderen Menschen gibt, bei welchen Aufgaben zusammengearbeitet wird.

16 Aus der Anzeige wird nicht klar, dass es sich um ein international agierendes Unternehmen handelt. Wofür also plötzlich Englisch? Für den kurzen Austausch mit internationalen Kollegen? Englische Vorträge? Ständiger englischer Mailverkehr?

18 Bewerbungsschluss ist heutzutage unsinnig, wenn nicht mit ganz vielen Bewerbungen gerechnet wird. Druck aufzubauen nützt nichts mehr.

20 Die Aussagekraft von Zeugnissen (insbesondere Schulzeugnissen) für den beruflichen Erfolg wird wissenschaftlich infrage gestellt. Anders gesagt: Schulzeugnisse haben kaum Aussagekraft für den beruflichen Erfolg, auch wenn manche Menschen dort wichtige Dinge herauslesen wollen. Und wer möchte schon, dass die Lehrer aus dem Abi über die berufliche Zukunft entscheiden?

8 Welche Aufgaben? Die stehen nirgends, und ob sie erfüllend sind (gerne auch genutzt: herausfordernd), entscheiden die Kandidatinnen und Kandidaten besser selbst.

10 Immerhin. Allerdings scheint es hier der erste und einzige „Benefit“ zu sein, das der Arbeitgeber hier zusätzlich bezahlt. Daher wirkt es gezwungen. Wenn es Kinderbetreuung, Fitnesscenter Gutscheine, ein Jobrad und kostenlose Getränke als Aufzählung gibt, dann ist das kein Thema. Aber allein wirkt der Kaffee sehr verloren.

13 Jahreszahlen sind immer schwierig, weil sie ausgrenzen. Und es gibt Menschen, die lernen in einem Jahr sehr viel und andere in zehn Jahren nichts. Zudem stellt sich die Frage: Wovon werden relevante Erfahrungen benötigt? Office Management?

15 Ob der Job belastend ist oder nicht, sollten die Leute selbst entscheiden. Und wer den Job als belastend empfindet, für den oder die ist es vielleicht auch nicht der richtige Job.

17 Bei dem geforderten Studium und Berufserfahrungen eigentlich nicht mehr notwendig zu erwähnen. Spezielle Software darf gern erwähnt werden, zum Beispiel: „Wir nutzen Datev für die Buchhaltung. Es wäre schön, wenn Sie das kennen. Das bringen wir Ihnen gerne auch bei.“

19 Was ist vollständig? Genauso auch gerne verwendet: „aussagekräftig“. Besser reinschreiben: Anschreiben, Lebenslauf, letztes Arbeitszeugnis. Aber bitte erst überlegen, was wirklich gebraucht wird.

21 Die Info-Adresse wirkt nicht gerade vertrauenswürdig. Wer weiß, wo meine Bewerbung da landet. Am besten wäre es, es gäbe einen Ansprechpartner für Rückfragen.



Suche nach Neuen ist kein Wunschkonzert

Das Ausformulieren einer Stellenausschreibung ist Alltag in vielen HR-Abteilungen. Doch auch bei Standardtätigkeiten passieren Fehler. Worauf sollten Unternehmen also rechtlich achten?

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Herr Schlicht, was muss der Arbeitgeber rechtlich prüfen, wenn er eine Stelle ausschreibt?**

Alexander Schlicht: Wenn eine Stellenausschreibung aufgesetzt wird, muss das Unternehmen beispielsweise prüfen, ob sich die Stelle auch als Teilzeitarbeitsplatz eignet. Die Beurteilung der Eignung eines Arbeitsplatzes für eine Teilzeitbeschäftigung steht im unternehmerischen Ermessen. Wenn ein Arbeitgeber die Stelle auch in Teilzeit besetzen würde, muss dies laut Teilzeit- und Befristungsgesetz auch gekennzeichnet werden. Sonst kann eine Diskriminierung vorliegen, da statistisch gesehen mehr Frauen als Männer in Teilzeit tätig sind.

Welche anderen Personenkreise könnten durch eine Stellenausschreibung ausgegrenzt werden?

Arbeiten in einem Unternehmen Leiharbeiter oder Leiharbeiterinnen, müssen Arbeitgeber diese vorab auf neu ausgeschriebene Stellen hinweisen. Das sieht das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vor. Denn der Gedanke bei der Leiharbeit ist ja, dass diese Personen nur vorübergehend überlassen werden und langfristig in eine Festanstellung wechseln sollen.

Diese müssen aber zunächst lediglich informiert und nicht etwa bevorzugt werden?

Ganz genau. Die meisten informieren über einen Hinweis auf der eigenen Website oder per Rundmail. Manche machen das über den Verleiher, andere Entleiher kontaktieren die Beschäftigten persönlich.

Sie sprachen schon die mögliche Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten an. Auf was müssen Arbeitgeber bei der Gleichbehandlung noch achten?

Grundsätzlich darf niemand wegen der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG, d. Red.) genannten Gründe diskriminiert werden. Hierzu gibt es immer neue Entwicklungen in Rechtsprechung und Praxis. Beispielsweise zu dem Merkmal „Geschlecht“: Schon im Jahr 2017 entschied das Bundesverfassungsgericht, dass das deutsche Personenstandsrecht neben männlich und weiblich ein drittes Geschlecht ermöglichen muss. Daraus folgte in der Praxis auch die Pflicht, Stellenausschreibungen für alle Geschlechter zu formulieren. Gängig ist seitdem der Hinweis „m/w/d“ oder Abwandlungen davon. Doch nach dem AGG gibt es weitere Merkmale, bei denen keine Benachteiligung entstehen darf.

Welche sind das?

Die ethnische Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, eine Behinderung, das Alter oder die sexuelle Identität. Durch die anstehende Reform des AGG könnten weitere Merkmale folgen.

Mit dem Hinweis „m/w/d“ ist es bezüglich der Geschlechtergerechtigkeit aber sicherlich nicht getan?

Nein, ist es nicht. Die ganze Stellenausschreibung muss diskriminierungsfrei formuliert sein. Manche tun sich mit der genderneutralen Sprache noch schwer, weshalb im Verlauf des Textes trotzdem noch „der Mitarbeiter“ zu lesen ist. Immer

öfter liest man Stellenausschreibungen in der Sie- oder Du-Form. Neben dem Vorteil der direkten Ansprache führt dies zudem dazu, dass man gar nicht in die Falle der männlichen Formulierung tappt. Denn selbst wenn Formulierungen nicht diskriminierend gemeint sind, sie also aus Versehen erfolgen, sind es vor allem die AGG-Hopper, die Unternehmen das Leben schwer machen.

Was genau sind AGG-Hopper?

Es gibt Menschen, die ganz bewusst nach Stellenausschreibungen suchen, die nicht ganz diskriminierungsfrei formuliert sind. Sie bewerben sich, und wenn sie abgelehnt werden, verklagen sie das Unternehmen und verlangen eine Entschädigung. Es handelt sich um eine professionelle Masche, mit der die Kläger und Klägerinnen einen Nebenverdienst erzielen wollen. Durch eine Entschädigungszahlung versuchen die Arbeitgeber dann, dass es gar nicht zur Klage beziehungsweise Weiterverfolgung der Klage kommt. Doch dadurch wird das Verhalten der AGG-Hopper nur noch bestärkt. Selbstverständlich gibt es auch Personen, die gegen diskriminierende Ausschreibungen vorgehen, weil sie tatsächlich diskriminiert werden und – zu Recht – Schadensersatz verlangen. Diese sind mit AGG-Hopper nicht gemeint.

Und sonst können Unternehmen da gar nichts tun?

Doch, sie können sich gegen die Klage verteidigen. Es gelingt Unternehmen immer öfter, nachzuweisen, dass es eine Masche der AGG-Hopper gibt. Zwar müssen Arbeitgeber in einem Prozess darlegen, dass eine missbräuchliche Bewerbung vorliegt. Durch eine Vorrecherche, welche Unternehmen AGG-Hopper bereits verklagt haben, können Arbeitgeber zum Beispiel ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen der bewerbenden Person beweisen. Auch das Bewerbungsschreiben oder andere Umstände, wie das Verhalten im Bewerbungsverfahren, sollten dokumentiert werden. Ist eine Recherche oder Dokumentation aber erfolglos, tragen Unternehmen die Beweislast.

Was bedeutet das?

Liegt eine Diskriminierung wegen eines im AGG genannten Grundes vor, muss nicht der Kläger oder die Klägerin beweisen, dass er oder sie diskriminiert wurde. Das Unternehmen muss darlegen, warum es keine Diskriminierung war, den Bewerber oder die Bewerberin abzulehnen. Wenn man Glück hat, war die Person beispielsweise ganz offensichtlich unterqualifiziert, das Bewerbungsschreiben enthielt erhebliche Rechtschreibfehler oder es lagen andere für Arbeitgeber günstige Umstände vor.

Die AGG-Hopper überlegen sich aber natürlich ganz genau, wie sie sich auf welche Stellen bewerben.

Gibt es Formulierungen, bei denen schon gerichtlich entschieden wurde, dass sie nicht erlaubt sind?

So etwas wie „jung“ kommt gerne mal vor oder auch „eine nicht zu lang zurückliegende Ausbildung“. Ersteres ist eine unmittelbare, Letzteres eine mittelbare Altersdiskriminierung. „Deutsch als Muttersprache“ oder „aus der Region“ sind ebenso diskriminierend. Auch über die Forderung nach guten oder sehr guten Deutschkenntnissen sollte man lieber zweimal nachdenken. Ist dies nicht immanente Voraussetzung der Tätigkeit, wie zum Beispiel in einem Lektoratsbüro, rate ich davon eher ab. Andererseits überraschen Entscheidungen immer wieder: Dass eine Gleichstellungsbeauftragte weiblich sein soll, wurde vom Landesarbeitsgericht Niedersachsen beispielsweise als zulässig erachtet.



Alexander Schlicht ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Osborne Clarke.

Haben Arbeitgeber denn in Sachen Gehaltsangaben in Stellenausschreibungen eine freiere Hand?

Hierzulande herrscht oft noch der Grundsatz „Über Geld spricht man nicht“ – das gilt auch für viele Stellenausschreibungen. Das derzeitige Entgelttransparenzgesetz regelt aktuell keine Offenlegung des Gehalts oder einer Gehaltsspanne.

Aber die Gesetzeslage wird sich ändern?

Ja, die Europäische Union hat im Juni dieses Jahres eine neue Richtlinie erlassen, wonach Unternehmen etwa Einstiegsgehälter oder Gehaltsspannen bereits bei der Stellenausschreibung verpflichtend angeben müssen. Auch Boni oder Sonderzahlungen müssen dann wohl angegeben werden. Die Richtlinie ist in Deutschland noch nicht umgesetzt – bis Mitte 2026 hat der Gesetzgeber hierfür Zeit.

Welche Rolle hat der Betriebsrat bei Stellenausschreibungen?

Dem Arbeitgeber obliegt allein die Personalplanung. Entscheidet er sich aber dazu, eine Stelle auszuschreiben, hat der Betriebsrat ein Initiativrecht. Das heißt, der Betriebsrat kann verlangen, dass Stellen intern ausgeschrieben werden sollen. Dieses Recht darf der Betriebsrat aber nicht als Blockade verwenden. Sprich: Eine Stelle muss nicht erst monatelang im Intranet veröffentlicht sein, sondern kann auch zeitgleich extern ausgeschrieben werden. Zur Vermeidung von Streit zwischen Unternehmen und Betriebsrat einigen sich beide in der Praxis meistens im Rahmen einer Betriebsvereinbarung auf das konkrete Vorgehen, etwa auf eine interne Bewerbungsfrist von vier Wochen. ■



Verhandeln auf Augenhöhe

Auf den ersten Blick spricht wenig dagegen, in Stellenanzeigen das vorgesehene Gehaltsband anzugeben. Und doch ist es hierzulande noch immer die Ausnahme. Warum eigentlich?

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Gehaltsangaben in der Stellenanzeige? „Das machen wir schon seit einiger Zeit“, sagt Veronika Birkheim, Director People Experience bei aurebus consulting. Bisher seien die Erfahrungen dabei gut. „Wir werden regelmäßig in Vorstellungsgesprächen auf das Thema angesprochen, und zwar positiv.“ Zudem finde durch die Gehaltstransparenz eine Vorauswahl statt: Wer am Ende wegen zu weit auseinandergehender Gehaltsvorstellungen nicht kommt, bewirbt sich erst gar nicht – und das ist für beide Seiten zeiteffizienter.

Wer am Ende wegen zu weit auseinandergehender Gehaltsvorstellungen nicht kommt, bewirbt sich erst gar nicht – was für beide Seiten zeiteffizienter ist.

Die Diskussion darüber, ob in Stellenanzeigen Gehälter oder zumindest Gehaltsbänder angegeben werden, hat in den vergangenen Jahren an Fahrt aufgenommen. Bislang allerdings sind hierzulande Gehaltsangaben in Stellenanzeigen noch immer die Ausnahme. Wie hoch der Anteil der Anzeigen mit einer entsprechenden Angabe genau ist, ist schwer zu sagen. Indeed gibt für die eigene Plattform für das vergangene Jahr 20 Prozent an, noch 2019 seien es nur drei Prozent gewesen. Die Employer-Branding-Beratung Index hingegen weist für die von ihr ausgewerteten Printmedien, Onlinebörsen und Firmenwebsites für die vergangenen Jahre konstant knapp 15 Prozent aus.

In jedem Fall hinkt Deutschland im internationalen Vergleich hinterher. So enthält laut Indeed in den Niederlanden und in Frankreich etwa die Hälfte aller Stel-

lenanzeigen eine Angabe zum potenziellen Verdienst, im Vereinigten Königreich tun dies demnach sogar knapp drei von vier Gesuchten. In Österreich gibt es sogar eine Verpflichtung, schon so früh im Bewerbungsprozess für monetäre Transparenz zu sorgen. Und auch auf EU-Ebene sind entsprechende Regelungen geplant – wobei diese ausdrücklich auch eine Information im ersten Gespräch nach der Bewerbung zulassen.

Größere Offenheit

Genauere Zahlen als die Dienstleister kann auch Claus Vormann, der als Professor an der Fachhochschule Dortmund unter anderem zu Gehaltsangaben in Stellenanzeigen forscht, (noch) nicht liefern. Er kennt aber die Situation aus beiden Richtungen. Bei seiner Professur in Dortmund stand – wie bei solchen Stellen üblich – die tarifliche Einordnung schon in der Anzeige. „Und für mich war die Transparenz auch wichtig bei der Entscheidung, an die Hochschule zu wechseln“, erinnert er sich. „Ich wusste, worauf ich mich einlasse, und musste nicht großartig verhandeln.“ Gleichzeitig war bei keinem seiner vorherigen Arbeitgeber – zuletzt war er Head of Compensation and HR Systems bei Ista – eine solche Angabe üblich. „Damals habe ich bei bestimmten Gehaltsforderungen der Kandidatinnen und Kandidaten gesagt: Das kann und will ich nicht bezahlen. Da wäre es für beide Seiten schön gewesen, früh Transparenz zu haben“, sagt er.

Aber warum wehren sich so viele Arbeitgeber gegen diese Transparenz? „Ich glaube, da gibt es vier Gründe“, sagt Vormann. „Grund eins ist: Das haben wir schon immer so gemacht, wo kämen wir denn hin, wenn wir das jetzt machen? Man darf die Beharrungskräfte in Per-

sonalabteilungen nicht unterschätzen.“ Grund zwei der wichtigste: die Angst, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten dann das Maximum fordern. „Man versucht ja auch, wenn man zum Beispiel ein Auto kauft, sich nicht in die Karten schauen zu lassen, um die bessere Verhandlungsposition zu haben und den Preis noch zu drücken.“ Als dritten Grund nennt Vormann das Rollenbild, dass der Arbeitgeber über mehr Macht verfügen muss – und dafür über einen Informationsvorsprung. Gelten lassen will Vormann allerdings lediglich Grund Nummer vier: „Wenn ich in den Stellenanzeigen angebe, was der oder die Neue verdient, dann sehen das ja auch bisherige Mitarbeitende“, sagt Vormann. „Sie vergleichen das dann mit dem eigenen Gehalt und fühlen sich ungerecht behandelt.“ Freilich vor allem dann, wenn die internen Vergütungsstrukturen unfair oder gar gänzlich undurchsichtig sind. „Ich sage Unternehmen immer: Seid ihr fair, dann müsst ihr keine Angst vor Gehaltstransparenz haben“, erklärt der Hochschullehrer. „Seid ihr es nicht, dann schon.“ Schließlich führe das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, in die Demotivation.

Warten auf den Zahltag

Der Weg zu mehr Transparenz sollte also nicht überstürzt werden. So geht auch die Digitalagentur Comspace vor. „Bei uns im Unternehmen gibt es den Wunsch nach mehr Transparenz“, sagt Rimma Pitkewitsch, die dort als People & Culture Manager für das Recruiting verantwortlich zeichnet. „Aber realistisch betrachtet ist das – obwohl wir bereits länger auf dem Weg sind – immer noch ein ganzes Stück Arbeit.“ Comspace sei momentan dabei, intern ein entsprechendes Vergütungssystem zu implementieren. „Das Thema Gehalt ist aber ein sehr sensibles“, gibt Pitkewitsch zu bedenken. Zudem fehlten in einem Unternehmen wie Comspace mit rund 100 Mitarbeitenden oft die realistischen Vergleichswerte.

Jobsuchende jedenfalls freuen sich, wenn sie frühzeitig erfahren, wie viel sie verdienen können. So wies die Jobplattform Stepstone 2022 eine um zehn Prozent höhere Klickrate für Anzeigen mit Gehaltsprognosen aus – die nicht einmal immer vom Unternehmen selbst waren, sondern teilweise von Algorithmen geschätzt. Konkurrent Jobware ermittelte schon 2015 bei vier von fünf Bewerberinnen und Bewerbern den Wunsch nach einer Gehaltsangabe. Der ist verständlich, denn auch Kandidatinnen und Kandidaten wollen möglichst keine Zeit mit Bewerbungen verschwenden, die am Ende an unterschiedlichen Gehaltsvorstellungen scheitern. Und auch sie wollen einen Informationsvorsprung bei der Gehaltsverhandlung – oder zumindest eine Verhandlung auf Augenhöhe.

Die Angabe ist allerdings nicht für alle Stellenanzeigen gleich wichtig. Bei DHL etwa enthalten die Stellenanzeigen im Blue-Collar-Bereich, also etwa bei Zustellern oder in der Sortierung, eine relativ genaue Angabe des Gehalts. Im White-Collar-Bereich hingegen tun sie dies nicht. „Wir geben es immer dann an, wenn wir wissen, dass es der Zielgruppe besonders wichtig ist“, sagt Mir-

Bei DHL enthalten die Stellenanzeigen bei Zustellern und in der Sortierung eine relativ genaue Angabe des Gehalts.

jam Ferrari, Senior Vice President HR Operations bei dem Logistikunternehmen. Ihr Arbeitgeber arbeitet bei Stellenanzeigen mit verschiedenen Personas (siehe dazu Seite 22), und die gesammelten Daten wiesen eben darauf hin, dass insbesondere dort, wo sich regelmäßig die Frage stellt, ob das Geld bis zum nächsten Zahltag reicht, die Angabe besonders wichtig ist. „Bei Data Scientists können wir mit anderen Benefits sowie einem interessanten Job mindestens genauso punkten.“

Über Geld spricht man nicht

Auch Indeed weist in seiner Statistik unter anderem für Jobs in der Produktion, bei Reinigungsdiensten und in der Lagerhaltung einen besonders hohen Anteil an Stellenanzeigen mit Gehaltsangaben aus, während sie etwa in der Softwareentwicklung, im Bereich Data Analytics und bei Arztberufen besonders niedrig ist.

„Über Geld spricht man nicht“ ist hierzulande ein altes Sprichwort, viele Arbeitsverträge enthalten heute noch ein (in der Regel unwirksames) Verbot, über das eigene Gehalt zu sprechen. Aber es tut sich etwas: „Es gibt allgemein eine größere Offenheit als früher, über Geld zu sprechen“, sagt Claus Vormann. „Vielleicht ein Stück weit forciert durch Jüngere, die diesbezüglich weniger Hemmungen haben.“

Und selbst dort, wo das vorgesehene Gehalt noch nicht in der Stellenanzeige steht, wird es mitunter eher als noch vor ein paar Jahren kommuniziert. Zum Beispiel bei Comspace, wie Personalerin Rimma Pitkewitsch sagt: „Ich spreche es immer im ersten Call nach der Bewerbung an.“ ■



Wo sollen sie bloß hin?

Wer eine Stelle besetzen möchte, hat bei der Platzierung von Stellenanzeigen die Qual der Wahl. Multiposting ergibt zwar Sinn – aber nicht jeder Kanal taugt für jedes Stellengesuch.

VON CHRISTINA PETRICK-LÖHR UND MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

EIGENE KARRIERE-WEBSITE

Stellenanzeigen auf der eigenen Karriere-Website des Unternehmens sind Pflicht – darin sind sich die von der Personalwirtschaft befragten Expertinnen und Experten weitgehend einig. Das hat mehrere Gründe: Die Karriere-Website ist der Dreh- und Angelpunkt im Recruiting, sie gilt als digitale Visitenkarte im Netz. Sie sollte daher Jobsuchenden alle wesentlichen Orientierungspunkte zu dem Unternehmen als Arbeitgeber geben, von Einblicken in die Unternehmenskultur über Benefits des Arbeitgebers bis hin zu Informationen zum Bewerbungsprozess und Onboarding.

Eignet sich besonders für: Alle Jobs

Besondere Vor- und Nachteile: Arbeitgeber haben die volle Kontrolle und

können zudem die Performance von Personalmarketing-Kampagnen und -Maßnahmen messen. Die Verbindung von Stellenanzeigen mit der Unternehmensseite zahlt zudem wesentlich auf die Arbeitgebermarke ein. Weitere Informationen können mit den Stellenanzeigen verknüpft werden, beispielsweise Arbeitgeberbewertungen oder auch berufsspezifische Landingpages – zum Beispiel für ITler, Vertriebsspezialisten oder Mitarbeitende der Rechtsabteilung. Eine Candidate Experience-Studie von Softgarden etwa zeigt, dass vier von fünf der Bewerbenden sich eine solche Landingpage wünschen. Allerdings wird eine schlecht gepflegte Karriere-Website nur schwer im Internet gefunden.

Kosten: Nichts – auf der eigenen Website können beliebig viele Stellenanzeigen so lange wie nötig zugänglich sein, ohne dass dafür bezahlt werden muss.



GENERALISTISCHE PLATTFORMEN

Internet-Stellenbörsen gehören zu den wichtigsten Recruitingkanälen – inzwischen gibt es in Deutschland mehr als 1000 davon. Die größte Reichweite haben die sogenannten Allround-Jobbörsen, von denen Stepstone und Indeed neben dem Stellenportal der Agentur für Arbeit die klickstärksten sind.

Eignet sich besonders für: Jobs, für die überregional gesucht wird.

Besondere Vor- und Nachteile: Generalistische Jobportale erreichen eine breite Palette von Arbeitssuchenden mit unter-

schiedlichen Hintergründen, Fähigkeiten und Interessen. Die Wahrscheinlichkeit ist entsprechend hoch, dass die Anzeige von einer großen Anzahl potenzieller Bewerber gesehen wird – auch potenzielle Quereinsteiger werden so erreicht. Allerdings ist der Streuverlust relativ hoch, die Anzeige wird also möglicherweise von vielen Menschen gesehen, bei denen die Passung nicht stimmt.

Kosten: Bei der Agentur für Arbeit kostenlos, bei Stepstone mindestens 1349 Euro. Indeed berechnet je nach Klickzahl.

SPEZIALISIERTE PLATTFORMEN

Viele Stellenbörsen fokussieren sich auf mehr oder weniger spitz definierte Zielgruppen. Ob Azubis oder Führungskräfte, Beschäftigte in der Gesundheits- oder der IT-Branche: Für alle gibt es spezielle Angebote. Für fast alle Berufsgruppen gelten fachspezifische Stellenbörsen als Muss im Multi-Posting-Mix, werden also mindestens neben den generalistischen Plattformen bespielt. Manche der Plattformen sind eigenständige Angebote, andere sind Teil des Angebots etwa von Fachportalen oder -zeitschriften.

Eignet sich besonders für: Jobs mit einer klar definierten Zielgruppe.

Besondere Vor- und Nachteile: Fachportale haben oft einen guten Ruf und genießen Vertrauen in ihrer Zielgruppe. Das wiederum steigert die Glaubwürdigkeit der Stellenanzeigen. Zudem erreichen sie wiederum die Zielgruppe mitunter besser als generalistische Portale. Das erhöht zwar die potenzielle Passung der Bewerbenden, sorgt aber für weniger Quereinsteigerinnen und -einsteiger.

Kosten: Sehr unterschiedlich! Beispiel Azubiyo: 1031,28 Euro für eine sechsmonatige Standardanzeige. Beispiel Aertzestellen (Online-Stellenbörse des Ärzteblatts): 1149 Euro für 30 Tage Basisangebot.

REGIONALE PLATTFORMEN

Die meisten Jobplattformen sind, wenn schon nicht international, dann doch zumindest national ausgerichtet. Es gibt aber auch solche, die der Suche nach Stellen beziehungsweise Beschäftigten im Nahraum dienen. Sie nehmen die Stellung ein, die früher einmal die lokalen und regionalen Tageszeitungen hatten.

Eignet sich besonders für: Personengruppen, die räumlich wenig mobil sind, etwa Azubis, Eltern von Schulkindern oder Geringqualifizierte, die Produktions- und Helfertätigkeiten ausüben.

Besondere Vor- und Nachteile: Ähnlich wie Fachportale erreichen die regionalen Portale eine relativ spitze Zielgruppe. Das führt zwar nicht unbedingt zu einer exorbitant hohen Anzahl von Bewerbungen, aber es kann die Zahl der passenden Bewerbungen signifikant erhöhen.

Kosten: Bei meinestadt liegt der Einstiegspreis bei 749 Euro, in von Tageszeitungen betriebenen regionalen Portalen geht es mitunter schon im niedrigen dreistelligen Bereich los.

SOZIALE (BUSINESS-)NETZWERKE

Ob Facebook, Tiktok oder LinkedIn: Unternehmen tun gut daran, ihre Stellensuche auch überall dort zu platzieren, wo sie ohnehin in Kontakt mit der jeweiligen Zielgruppe sind. Dort darf die Stellenanzeige auch einmal kreativer sein, denn es geht nicht so sehr um Auffindbarkeit als vielmehr um Auffälligkeit.

Eignet sich besonders für: Jobs, bei denen der Arbeitgeber schon mit der potenziellen Zielgruppe in Kontakt ist. Tiktok und Instagram eignen sich zudem vor allem für die Ansprache jüngerer Zielgruppen.

Besondere Vor- und Nachteile: Arbeitgeber, die sich bislang nicht um ihre Social-Media-Auftritte gekümmert haben, haben

es schwer, die Zielgruppe überhaupt zu erreichen. Wurde hier hingegen vorgearbeitet, ist ein Posting eine gute Möglichkeit, direkt mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern in Kontakt zu kommen.

Kosten: Das reine Posten über die eigenen Kanäle ist kostenlos. Kostenpflichtig kann aber die Reichweite gesteigert werden. LinkedIn und Xing haben auch einen kostenpflichtigen Bereich extra für Stellenanzeigen, der ähnlich wie eine klassische Jobplattform funktioniert. Auch die Zusammenarbeit mit Influencern kostet Geld, wobei hier ein Blick auf sogenannte Mikro-Influencer, also solchen, die eine kleine, aber spitze Zielgruppe bedienen, zielführend sein kann.

OFFLINE

Natürlich lassen sich Stellenanzeigen auch offline veröffentlichen. Sie folgen dort aber anderen Gesetzmäßigkeiten als im Internet. Bei Zeitungsanzeigen geht es zum Beispiel weniger um die Auffindbarkeit mit Suchmaschinen als um ein Auffallen beim Durchblättern. Stellenanzeigen auf Plakatwänden sind noch einmal ein ganz eigenes Thema – auf das wir an dieser Stelle nicht eingehen.

Eignet sich besonders für: Mit der klassischen Zeitungsanzeige werden insbesondere bildungsorientierte Fachkräfte der Generation 40 plus erreicht, die oftmals regionale oder überregionale Tages- oder Wochenzeitungen lesen. Auch bei der Suche nach Auszubildenden sind es die Eltern (und Großeltern), die vor allem in Lokalzeitungen Stellenanzeigen entdecken.

Besondere Vor- und Nachteile: Weil gedruckte Stellenanzeigen anderen Gesetzmäßigkeiten folgen als solche im Internet, sollten sie zumindest angepasst werden, was zusätzlichen Aufwand erfordert. Zudem ist der Streuverlust insbesondere bei Tages- und Wochenzeitungen verhältnismäßig groß – und nur sehr schwer zu messen.

Kosten: Die Preise für Zeitungsanzeigen unterscheiden sich stark je nach Publikation, Auflage, Anzeigenformat und Verbreitungsgebiet. Die Spannweite reicht von etwa 300 Euro bis zu mehreren Tausend Euro.

DANKE AN UNSERE EXPERTINNEN UND EXPERTEN:



Nathalie Berger,
Vice President Digital Media,
softgarden



Andrea Hermann-Beumer,
Geschäftsführerin,
Agentur Sechsfünftel



Jan Kroppen,
Creative Director,
Agentur twoseconds



Annette Raschke,
Leitung index Gruppe



Leonie Tholey,
Recruiting-Beraterin,
Workwise



Ein neuer Standard

Die perfekte Stellenanzeige gibt es nicht. Mithilfe ihres Tools DB Jack, einem Stellenanzeigengenerator, möchte die Deutsche Bahn aber möglichst oft möglichst nah herankommen.

VON LENA ONDERKA

► Das jährliche Recruiting-Volumen der Deutschen Bahn (DB) entspricht in etwa der Einwohnerzahl der Stadt Riesa in Sachsen. Rund 28 000 neue Mitarbeitende haben die DB-Recruiterinnen und -Recruiter im vergangenen Jahr eingestellt. In diesem Jahr werden Stellenanzeigen für mehr als 25 000 neue DB-Beschäftigte platziert. Zwar arbeiten insgesamt 1000 Menschen im Recruiting-Team der Bahn. Doch das Erstellen so vieler Stellenanzeigen kostete bis vergangenes Jahr viel Zeit. Dank DB Jack (Job Ad Construction Kit) – einem in-house entwickelten Stellenanzeigengenerator – hat sich das geändert, sagt Kerstin Wagner, Executive Vice President Talent Acquisition. Nun schreiben die Recruiterinnen und Recruiter nicht mehr jede Stellenanzeige selbst, stattdessen greifen sie auf vorgefertigte Bausteine und Vorlagen zurück, die ihnen das Tool zur Verfügung stellt. „Das hat uns unheimlich viel Zeit erspart, die wir in die Begleitung und Beratung der Kandidatinnen und Kandidaten stecken konnten“, sagt Wagner.



„Unser Tool spart uns Zeit, die wir in die Begleitung und Beratung der Kandidatinnen und Kandidaten stecken können.“

Kerstin Wagner, Executive Vice President Talent Acquisition, Deutsche Bahn

Stellenanzeigen sind für die Deutsche Bahn nach Angaben der Recruiting-Chefin weiterhin der Ankerpunkt, um Talentem näherzubringen, was ein Job bei der DB für sie bereithält, und sie so dazu zu ermutigen, beim Mobilitätskonzern arbeiten zu wollen. „Die Stellenanzeige ist die Visitenkarte für einen Job“, fasst die Personalerin zusammen. Dementsprechend müsse sie qualitativ hoch-

wertig, ansprechend, prägnant und kurz ein Bild von der Position vermitteln sowie zur Employer Brand des Unternehmens passen. Rechtschreibfehler, unklare und nicht zielgerichtete Formulierungen oder weniger bekannte Abkürzungen haben auf einer solchen Visitenkarte nichts zu suchen. Doch vor der Einführung von DB Jack fanden sich diese ungewünschten Elemente hin und wieder in einzelnen Stellenanzeigen, erinnert sich Wagner. Es kam vor, dass der optische Aufbau und die Überschriften un einheitlich formatiert oder formuliert wurden.

Individuelle Ansprache trotzdem möglich

Abhilfe sollte eine Automatisierung und Standardisierung der Stellenanzeigen schaffen – aber mit Augenmaß. Denn zu standardisiert durften die Stellenanzeigen nicht werden, weil die Berufsbilder und dazugehörigen Zielgruppen sehr unterschiedlich sind. Allein für Schülerinnen und Schüler gibt es bei der DB mehr als 50 Ausbildungsberufe. Für weitaus mehr als 500 Berufe suchen die Recruiterinnen und Recruiter Fachkräfte – manche aus dem Akademikerbereich, manche mit einer Berufsausbildung, manche für eine Führungsposition, manche als Angestellte. „Wir haben uns gefragt: Wie können wir dieser Vielfalt gerecht werden und trotzdem das Volumen bewältigen?“, sagt Wagner. Die Lösung: Das Recruiting-Team erstellt einzelne Bausteine, die größtenteils zielgruppenspezifisch sind und ausgerichtet an dem gesuchten Jobprofil ergänzt oder umgeschrieben werden können.

Jede Stellenanzeige der DB ist gleich strukturiert. Zunächst wird der Jobtitel genannt, dann gibt es einen zielgruppenspezifischen Introtext im Kontext der Deutschen Bahn. Es wird der Standort der Stelle angegeben, die zu bewältigenden Aufgaben sowie dafür nötige Anforderungen und Benefits, die das Unternehmen den

Mitarbeitenden anbietet. Alle Bausteine sind nach Zielgruppen individualisiert. „Das war uns wichtig. Denn vor jeder Erstellung einer Stellenanzeige stehen die Fragen: Wen will ich erreichen? Und mit welcher Sprache erreiche ich ihn oder sie? Wie lang soll der Text sein? Welches Wording wollen wir verwenden?“, sagt Wagner. „Wir haben Recruiter, die nur für bestimmte Zielgruppen verantwortlich sind, und sich deshalb bestmöglich in sie hineinendenken können.“

Für zahlreiche Berufsbilder (zum Beispiel Quereinsteiger Lokführerin, Fahrdienstleiter oder Bordpersonal und alle Ausbildungsberufe sowie dualen Studiengänge) hat die DB verbindliche Stellenanzeigenvorlagen. Für andere Vakanzen können die einzelnen Bausteine nach Belieben ausgewählt und miteinander kombiniert werden. Den Text in den Elementen könnten die Recruiterinnen und Recruiter umschreiben und ihre eigenen Formulierungen verwenden, wenn sie der Meinung sind, dass dies für die Besetzung der entsprechenden Stelle erfolbringender ist. Die DB hat einen Automatismus entwickelt, der alle Stellenanzeigen vor der Veröffentlichung überprüft. Dadurch soll sichergestellt werden, dass eigene Grundsätze eingehalten werden. So etwa, dass die maximale Anzahl der Bulletpoints in den Bereichen „Deine Aufgaben“ oder „Dein Profil“ nicht überschritten wird, dass der Konzern AGG-konform ausschreibt und die Bewerberansprache mit kleinem „d“ bei „du/dir/deine“ erfolgt.

Anzeige wird ständig optimiert

Wagners Ziel dabei: die optimale Stellenanzeige entwickeln. Ein Thema, das sie ihr ganzes Berufsleben schon begleitet. Eine Suche, die vermutlich nie enden wird. Denn selbst die scheinbar perfekte Stellenanzeige müsste permanent überprüft werden. Sind Inhalt und Darstellungsform für die Zielgruppen noch ansprechend? Ist sie auch für ähnliche Jobs ebenso gut geeignet? Für diese Fragen und die Annäherung an eine Antwort gibt es im Recruiting-Team von Kerstin Wagner Kolleginnen und Kollegen, die sich nur mit Stellenanzeigen und dem Funktionieren, der Verbesserung sowie Weiterentwicklung von DB Jack auseinandersetzen. Mithilfe von A/B-Tests schauen sie

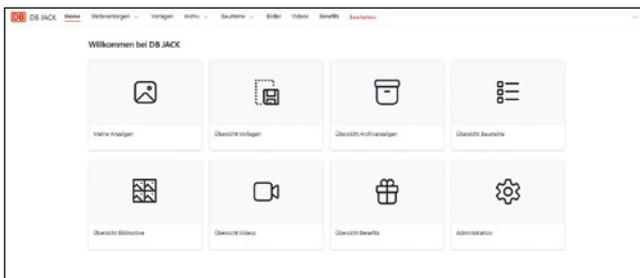
beispielsweise, welche Stellentitel und Formulierungen oder Benefits besser bei den Talenten ankommen.

Auch um das Format Text kümmern sie sich und untersuchen zum Beispiel, ob Videos nicht vielleicht ein besseres Ergebnis erzielen. Bisher nicht – jedenfalls zeigte ein A/B-Test, dass sich der Erfolg der Stellenanzeige nicht verändert, wenn ein Video beigefügt ist, in dem das Berufsbild erklärt wird. Die DB Jack-Verantwortlichen testen auch, welche Punkte prominenter platziert werden müssen. „Wir fragen uns immer wieder von Neuem: Welche Informationen braucht die Stellenanzeige wirklich? Was müssen wir mehr erklären und was weniger?“, sagt Wagner. Die Stellenanzeige muss alles für die Talente Relevante enthalten und darf dabei nicht zu lang sein. Gleichzeitig soll sie der Zielgruppe Lust machen, sich auf den Job zu bewerben.

Natürlich wird ständig nach Fehlerpotenzialen gesucht. Solche können auch an der Schnittstelle zum Bewerbermanagementsystem (BMS) der Deutschen Bahn auftreten. DB Jack ist an das BMS angeknüpft, sodass die individuell erstellten Stellenanzeigen direkt per Schnittstelle über das System auf der DB Stellenbörse veröffentlicht werden.

Egal wie gut die Stellenanzeigen von DB Jack sind, die Software kann nur erfolgreich sein, wenn die Recruiterinnen und Recruiter gerne damit arbeiten. Dafür sei es essenziell, dass sie das Tool problemlos bedienen können. „Wir haben deshalb E-Learning-Formate für DB Jack kreiert“, sagt Wagner.

Das Tool ist seit Februar 2022 im Einsatz. Inwieweit das DB Jack konkret auf den Recruiting-Erfolg des Verkehrskonzerns eingezahlt hat, ist laut Wagner schwer zu sagen – auch weil die Deutsche Bahn parallel zum Tool zahlreiche weitere Maßnahmen betreibt, um das Recruiting zu optimieren. Am Ende des Tages gehe es darum, die richtigen Bewerbungen zu bekommen, um die Stellen besetzen zu können. Das sei bei der DB in den vergangenen zwei Jahren im Durchschnitt der Fall gewesen. „Unsere Bewerberzahlen sind stabil geblieben und steigen tendenziell sogar. Und das, obwohl der Markt angespannter ist als zuvor“, sagt die Recruiting-Chefin. 2022 sind bei der DB rund 500 000 Bewerbungen eingegangen. ■



Mit DB Jack können Recruiterinnen und Recruiter der Deutschen Bahn mittels vorgefertigter Bausteine und Vorlagen schnell Stellenanzeigen erstellen.

Keep it Real!

Bei Stellenanzeigen gibt es viele Regeln. Die wichtigste von ihnen sollte eigentlich selbstverständlich sein: Bleibt ehrlich!

EIN KOMMENTAR VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Dass Recruiting wie Dating ist, ist ein gern genutzter Vergleich. Er ist ja auch naheliegend: Hier wie dort versuchen beide Seiten herauszufinden, ob man zusammenpasst. Hier wie dort hoffen beide Seiten meist auf eine möglichst lange Beziehung. Und hier wie dort versuchen beide Seiten, sich möglichst gut darzustellen, um den anderen von sich zu überzeugen.

Deshalb lädt man zum ersten Date nicht unbedingt in die verrauchte Stammkneipe, in der man sonst seine Abende verbringt, und versucht pünktlich zu sein, auch wenn man sich sonst gerne mal verspätet. Viele Arbeitgeber auf der Suche nach Personal machen es ähnlich und stellen sich besser dar, als sie sind.

Da ist dann das Gehalt „überdurchschnittlich“, obwohl man unter Tarif bezahlt. Der Teamzusammenhalt wird hervorgehoben, obwohl im vergangenen Jahr 30 Prozent der Belegschaft entnervt gekündigt hat. Es wird darin von Remote-Möglichkeiten gesprochen, aber Büroanwesenheit erwartet. Vieles, was man in Stellenanzeigen liest, ist eine Beschönigung, manches eine glatte Lüge.

Durchkommen dürften damit die wenigsten Unternehmen. Viel zu leicht ist es heute, die Wahrheit zu erfahren. Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu geben oft eine erste Auskunft, aktuelle und ehemalige Mitarbeitende, die sich auf LinkedIn leicht finden lassen, manchmal eine tiefere. Zudem kennen viele Bewerberinnen und Bewerber in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels ihren Wert – und hinterfragen im Vorstellungsgespräch immer öfter die Angaben in der Stellenanzeige.

Die Alternative ist sogar noch unangenehmer, und zwar für beide Seiten. Schließlich gilt die Probezeit, die meist sechs Monate beträgt, ja auch für den Neuen oder die Neue und nicht nur für den Arbeitgeber. Stellt sich erst dann heraus,

dass in der Anzeige zu viel versprochen wurde, beginnt die Suche von Neuem. Das kostet nicht nur viel Zeit, sondern auch Geld.



Dabei geht es nicht darum, dass die Stellenanzeige nur die schlechtesten Seiten des ausgeschriebenen Jobs aufführen sollte. Klar, hin und wieder taucht in den sozialen Netzwerken eine solche „ehrliche“ Stellenanzeige auf, in der von „mieser Bezahlung“ und „viel zu viel Arbeit“ bei „schlechter Stimmung“ die Rede ist. Doch ist das meist eher Koketterie als echte Ehrlichkeit. Das kann viral gehen und funktionieren, es kann aber auch nach hinten losgehen. Ernst genommen werden die Angaben aber wohl ohnehin nicht – und schützen so auch nur bedingt vor falschen Erwartungen.

Aber wie wäre es zum Beispiel damit, einzelne unstrittige negative Punkte in die Anzeige zu schreiben? Zum Beispiel anzugeben, dass der Bereich, um den es geht, erst noch aufgebaut werden muss, was natürlich mehr Anstrengung bedeutet, als sich in ein gemachtes Nest zu setzen. Zu anstrengend für den einen oder die andere, genau die richtige Herausforderung für Menschen, die etwas gestalten wollen. Aus Personalabteilungen, die so etwas ausprobiert haben, hört man jedenfalls, dass solche Informationen bei den Bewerberinnen und Bewerbern gut ankommen. Und dass selbst, wenn die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber nicht steigt, diese aber besser passen.

Klar ist aber auch: Bei einem Job, bei dem ohne Unwahrheiten gar keine attraktive Stellenanzeige verfasst werden kann, liegt das Problem deutlich tiefer. Wenn das Gehalt unterdurchschnittlich, Benefits nicht vorhanden, die Arbeitsbelastung hoch und die Stimmung ganz unten ist, hilft auf Dauer auch die beste Anzeige nichts. Dann gibt es andere, wichtigere Baustellen, die erst einmal angegangen werden sollten. ■

SEIT 2. JULI VERPFLICHTEND

DAS HINWEISGEBERSCHUTZGESETZ IST DA!

Das Hinweisgeberschutzgesetz
gilt seit dem 2. Juli 2023

- für alle Organisationen und Unternehmen ab 250 Beschäftigten sowie
- alle Kommunen*.

Ab 17. Dezember 2023 erweitert auf

- alle Organisationen und Unternehmen ab 50 Beschäftigten.

Ersparen Sie sich den bürokratischen Aufwand. Mit dem **digitalen Meldekanal von whistle.law** erfüllen Sie die Anforderungen des Gesetzes in nur wenigen Minuten vollständig!

Jetzt kostenlos testen oder einen Demo-Termin vereinbaren auf www.whistle.law


SUMMER SPECIAL
FÜR NEUBESTELLUNGEN
BIS 15. SEPTEMBER 2023

50%
AUF ALLE
LIZENZEN!

Für Unternehmen und Kommunen

Bis 99
Beschäftigte

50€

~~100€~~

pro Monat
(zzgl. 19% USt.)

Bis 249
Beschäftigte

100€

~~200€~~

pro Monat
(zzgl. 19% USt.)

Bis 999
Beschäftigte

150€

~~300€~~

pro Monat
(zzgl. 19% USt.)

Ab 1.000
Beschäftigte

Ihr
Individuelles
Angebot

Kontaktieren
Sie uns!

Externes, geschultes und flexibles Ombudsteam
optional hinzubuchbar ab 200€ pro Jahr (zzgl. 19% USt.).



* Beachten Sie die jeweils geltenden Landesgesetze

 **whistle.law**



Wissen Sie, wann Sie arbeiten?

Die Arbeitszeiterfassung ist für alle verpflichtend. Doch zählen der Gang zur Toilette, die ICE-Fahrt oder die alljährliche Betriebsfeier als Arbeit? Nur wer darüber Bescheid weiß, kann korrekt erfassen.

VON GESINE WAGNER

► Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat vor knapp einem Jahr klargestellt, dass nicht nur Überstunden sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen als Arbeitszeit erfasst werden müssen, sondern Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen. Wer vorher keine Arbeitszeiterfassung im Betrieb hatte, macht sich spätestens seitdem Gedanken darüber, was eigentlich genau als Arbeitszeit gilt.

Privatvergnügen, lässt sich kontrovers diskutieren. Mit Blick auf die jetzt bestehende Pflicht zur Zeiterfassung müssen solche Fälle aber nunmehr entschieden werden. Denn grundsätzlich kennt das Arbeitsrecht in Sachen Arbeitszeit keine Grautöne. „Entweder etwas ist Arbeit oder nicht“, sagt Fuhlrott. Von Arbeit spreche man dabei dann, wenn jemand seine Zeit nicht frei gestalten könne, sondern im Interesse des Arbeitgebers agiere.

Ob ein privates Abendessen mit einem Geschäftspartner Arbeitszeit ist oder Privatvergnügen, lässt sich kontrovers diskutieren.

Nicht alles ist dabei schon geklärt. Einiges, so der Hamburger Arbeitsrechtler Prof. Dr. Michael Fuhlrott von FHM, müsse erst noch gerichtlich entschieden werden: Ob ein Abendessen mit einem Geschäftspartner, mit dem man auch über Privates spricht, Arbeitszeit ist oder

Was ist eine Pause?

Pausen zählen nicht zur Arbeitszeit und liegen immer dann vor, wenn die Arbeit unterbrochen wird. Wer offiziell Pause macht, aber dann währenddessen beruflich telefoniert, kann im Nachhinein keine Arbeitszeit geltend machen.

Streitthema in Betrieben ist immer wieder die Zigarettenpause. Hier gibt es regelmäßig Prozesse vor den Arbeitsgerichten angesichts nicht ausgestempelter Raucherpausen und dem Vorwurf des Arbeitszeitbe-

trugs. Allerdings darf und muss der Arbeitnehmer vorher festgelegte Pausen von seiner Arbeit machen. Bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden muss der Arbeitgeber eine Pause von mindestens 30 Minuten gewähren. Bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden sind 45 Minuten vorgeschrieben. Wenn der Arbeitgeber möchte, kann er durch sein Direktionsrecht festlegen, wann genau Pause ist. Außerhalb dessen dürfen Angestellte sie nicht wahrnehmen. Werden gesonderte Zigarettenpausen erlaubt, muss sich der Arbeitnehmer aber in jedem Fall ausstempeln, um keine Kündigung zu riskieren.

Muss man sich für einen Toilettengang oder das Kaffeholen ausstempeln?

Da der Weg zum WC oder zur Küche im Grunde auch eine Arbeitsunterbrechung darstellt, könnte man annehmen, auch dies seien arbeitsrechtlich Pausen. In der Regel sind diese Wege aber so kurz, dass sie zur Arbeitszeit zählen, zumal der Toilettengang ein menschliches Grundbedürfnis ist. „Wird aus dem Kaffeholen aber ein ausuferndes privates Gespräch mit dem Kollegen, oder es wird ohne medizinische Gründe

auffällig viel Zeit auf dem WC verbracht, würde man nicht mehr von Arbeitszeit sprechen“, sagt Fuhrrott. Allerdings: „Mit der Frage, wie lange genau ein Toilettengang dauern darf, hat sich bislang noch kein Arbeitsgericht befasst.“

Wer offiziell Pause macht, dann aber währenddessen beruflich telefoniert, kann im Nachhinein keine Arbeitszeit geltend machen.

Ist der Weg zur Arbeit auch Arbeitszeit?

Der reguläre Arbeitsweg stellt keine Arbeitszeit dar. Wie jemand zur Arbeit kommt und wie lange er oder sie braucht, liegt vollständig in der Verantwortung und im Risiko dieser Person. Dies ist insofern plausibel, als der Arbeitgeber seinen Beschäftigten auch nicht vorgibt, wo diese wohnen. Anders ist es, wenn jemand auf dem Weg zur Arbeit bereits mobil an einem beruflichen Meeting teilnimmt oder in der Bahn die ersten dienstlichen E-Mails verfasst.

Julia schätzt
ihren Job.
Wir schätzen
Fachkräfte.

Mit uns
Ihre Stellen
besetzen



Wann zählen Dienstreisezeiten als Arbeit?

Sind Beschäftigte auf Geschäftsreise, so ist den betroffenen Personen oft unklar, ob die Hin- und Rückreise als Arbeitszeit betrachtet werden. „Relevant ist, ob etwa im Falle einer Fahrt mit dem ICE gearbeitet wird oder ob der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin frei über die Zeit verfügen kann“, sagt Arbeitsrechtsexperte Fuhlrott. Bei Letzterem sei es keine Arbeitszeit im Sinne des Arbeitsschutzes. Ob ein Arbeitgeber seiner Belegschaft die Fahrtzeiten von Dienstreisen vergütet, ist Fuhlrott zufolge keine Frage der Arbeitszeiterfassung, sondern eine vergütungsrechtliche.

Legt ein Beschäftigter die Strecke aber mit dem Auto zurück und sitzt dabei selbst am Steuer, ist es Arbeit: Denn vor allem lange Autofahrten sind anstrengend und arbeitsschutzrechtlich daher Arbeitszeit. Etwas anderes würde für den Beifahrer oder die Beifahrerin gelten, denn er oder sie kann sich – wie bei einer ICE-Fahrt – ausruhen.

In welchen Fällen sind Umkleidezeiten Arbeitszeit?

Auch Umkleidezeiten waren schon häufiger Gegenstand von Gerichtsprozessen. Entscheidend ist, ob es zumutbar ist, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitskleidung bereits zu Hause und dann auch auf dem Weg zur

Wenn die Teilnahme an einer Betriebsfeier freiwillig ist und nichts Weiteres kommuniziert wird, ist es in der Regel keine Arbeitszeit.

Arbeit tragen. Arbeitgeber dürfen nicht verlangen, dass Mitarbeitende ihre Arbeitskleidung bereits zu Hause anziehen, wenn dadurch erkennbar ist, wo sie arbeiten. Das ist in der Regel bei Uniformen der Fall. „Den Mitarbeitenden muss dann ermöglicht werden, sich erst im Betrieb umzuziehen“, sagt Fuhlrott. Diese Umkleidezeiten gelten als Arbeitszeit und müssen im Sinne des Arbeitsschutzes erfasst werden.

Inwiefern sie dann vergütet werden, ist wiederum eine vergütungsrechtliche Frage und wird beispielsweise tariflich geklärt, so Fuhlrott: „In einigen Tarifverträgen wird geregelt, dass für die Umkleidezeiten eine Vergütung in Höhe eines prozentualen Anteils der sonstigen Vergütung gezahlt wird.“ Auch wenn es sich beispielsweise für Bankmitarbeitende, die dem Dresscode Anzug unterliegen, so anfühlt, als würden sie eine Uniform tragen, so ist dies anders zu bewerten. Bei ihnen ist es durchaus zumutbar, die Arbeits-

kleidung auf dem Arbeitsweg zu tragen. „Ihnen steht grundsätzlich keine Umkleidezeit auf der Arbeit zur Verfügung – sie sollten umgekleidet zur Arbeit erscheinen“, so Fuhlrott.

Ist Bereitschaftsdienst auch Arbeitszeit?

Nicht nur Ärzte und Ärztinnen, auch Sicherheitskräfte oder beispielsweise Hausmeister und -meisterinnen sind gelegentlich im Bereitschaftsdienst. Im Gegensatz zur Rufbereitschaft befindet sich die Arbeitskraft beim Bereitschaftsdienst in der Regel an ihrem üblichen Arbeitsort. Somit gilt dieser Dienst – wie der Europäische Gerichtshof (EuGH) vor einiger Zeit bestätigte – als Arbeitszeit. Denn auch wenn die Person durchaus entspannenden Tätigkeiten nachgehen kann, kann sie über diese Zeit nicht frei verfügen. Bei der Rufbereitschaft hingegen geht der oder die Beschäftigte ihrer oder seiner Freizeit nach. Erst bei einem Anruf begibt sie sich zum Arbeitsort. Hier ist nur der tatsächliche Einsatz Arbeitszeit – jedenfalls dann, wenn die Alarmierungszeit so großzügig ausgelegt ist, dass der Beschäftigte die freie Zeit tatsächlich nutzen kann. „Als Daumenregel gelten hier 45 Minuten“, so Arbeitsrechtler Fuhlrott.

Muss man Betriebsfeiern als Arbeitszeit erfassen?

Inwiefern eine Betriebsfeier zur Arbeitszeit zählt, hängt davon ab, ob die Teilnahme verpflichtend ist oder nicht. In der Regel kommunizieren Arbeitgeber, ob der Arbeitstag mit Beginn der Feier offiziell endet. „Wenn die Teilnahme an einer Feier freiwillig ist und nichts Weiteres kommuniziert wird, ist es in der Regel keine Arbeitszeit“, sagt Fuhlrott. Anderes könne gelten, wenn die Feierlichkeiten mit Arbeitsinhalten gefüllt werden und etwa Workshops veranstaltet oder Präsentationen gehalten werden.

Ich mache mit meiner Chefin Mittagspause – ist das Arbeitszeit?

Dies ist Fuhlrott zufolge einer der Graubereiche, den die Gerichte noch entscheiden müssen. Im Grunde sei eine Mittagspause mit der Führungskraft wie jede andere. Dafür, dass es Arbeitszeit ist, spreche allerdings der Umstand, dass Pausen vor Überbeanspruchung schützen sollen. Wenn aber der oder die Vorgesetzte dabei ist, wird so mancher Beschäftigter diese Pause nicht als erholsam empfinden. Wird das Mittagessen noch mit einem Mitarbeitergespräch, wie das Jahresgespräch, verbunden, liege nahe, dass es sich um Arbeitszeit handelt. ■



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

Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

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

JOBRAD

Weitere
Informationen
zu JobRad bei der
ZPE 2023





Bild: foto: stock.adobe.com_LukasDesign

Vorm Fragen fragen

Wohl kaum ein Betriebsrat wird etwas dagegen haben, wenn sich der Arbeitgeber erkundigt, wie es der Belegschaft geht. Meistens sind Mitarbeiterbefragungsbögen dennoch mit den Arbeitnehmervertretern abzustimmen. Warum, das erklärt der Arbeitsrechtler Alexander Insam.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft:** Herr Insam, muss man den Betriebsrat bei Mitarbeiterbefragungen einbinden?

Alexander Insam: Das Bundesarbeitsgericht hat 2017 entschieden, dass es kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gibt, wenn die Mitarbeiterbefragung anonym, in Papierform und die Teilnahme freiwillig ist. Aber auch nur dann – und die Papierform kommt

Kann die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung auch verpflichtend sein?

Der Arbeitgeber möchte natürlich eine hohe Teilnahmequote haben, um ein realistisches Bild vom Befragungsthema – meist das Betriebsklima oder die Arbeitsauslastung – zu erhalten. Er könnte durch sein Weisungsrecht die Teilnahme als Teil der Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden anordnen. Dabei muss es dann aber um betriebsbezogene Themen gehen.

Wird auf den Rechnern oder innerhalb Microsoft Teams eine neue Befragungs-App installiert und aktiviert, muss der Betriebsrat zustimmen.

heute ja kaum noch vor. Bei Fragen der Gefährdungsbeurteilung, also gesundheitlichen Fragen etwa zu Rückenschmerzen, ist der Betriebsrat in jedem Fall zu beteiligen. Aus personalpolitischen Gründen empfehle ich jedem Arbeitgeber, den Betriebsrat freiwillig einzubinden, um eine kooperative Sozialpartnerschaft zu leben und damit der Betriebsrat die Mitarbeitenden motivieren kann, an der Befragung teilzunehmen.

Und wenn sich jemand weigert?

Die Verweigerung an der Teilnahme könnte man abmahnen, außer die Befragung wurde mitbestimmungs- oder rechtswidrig aufgesetzt – der Betriebsrat wurde etwa nicht beteiligt – und der Mitarbeitende hat deshalb nicht teilgenommen.

Wann ist eine Befragung rechtswidrig?

Zum Beispiel, wenn sie diskriminierend ist und etwa die Frage nach Schwangerschaften beziehungsweise der Familienplanung stellt. Auch durch datenschutzrechtliche Fehler kann eine Befragung rechtswidrig sein.



Foto: Görg

Dr. Alexander Insam ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der Kanzlei Görg.

Bezüglich der Datenschutz-Grundverordnung sollten anonymen Befragungen aber doch grundsätzlich wenig problematisch sein.

Das stimmt, die DSGVO bezieht sich ja auf personenbezogene Daten. Häufig wird aber dann doch nach der Abteilung oder Ähnlichem gefragt, also ist der Datenschutzhinweis grundsätzlich ratsam. Dass durch die Erhebung ein Rückschluss zur antwortenden Person gezogen werden kann, ist dafür keine Voraussetzung.

Bei dem Einsatz von Software, wie es bei Befragungen häufig der Fall ist, muss der Betriebsrat zustimmen. Für bereits eingeführte Tools muss aber keine weitere Zustimmung eingeholt werden, oder?

Würde man den Befragungsbogen über das bereits eingesetzte Outlook-Programm ohne elektronische Antwortmöglichkeit versenden, stimmt das. Das machen aber die wenigsten, weil die Mitarbeiterbefragung automatisch auswertbar sein soll. Wird deshalb auf den Rechnern oder auch innerhalb von Microsoft Teams eine neue Befragungs-App installiert und aktiviert, muss der Betriebsrat zustimmen. Ansonsten kann der Arbeitgeber auch einen Dienstleister beauftragen, dessen Weblink zur Befragung dann nur versendet wird. Das ist dann keine eigene Software oder technische Einrichtung, wie es im Betriebsverfassungsgesetz heißt. Das Mitbestimmungsrecht kann sich dann aber aus den oben erörterten Themen der Mitarbeiterbefragung ergeben.

Einen Link zu einer Online-Befragung zu setzen, gilt schon als externe Dienstleistung? Eine offizielle

Beauftragung wie bei einem Marktforschungsinstitut ist das ja nicht.

SurveyMonkey und Co. sind auch Dienstleister, ja. Alles, was keine ins System integrierte Software ist, zählt dazu.

Hat der Betriebsrat ein Recht darauf, die Ergebnisse nach der Befragung einzusehen?

Ja, wenn ein Mitbestimmungsrecht besteht. Ergänzend gilt hier, dass die Maßnahmen, die der Arbeitgeber nach der Befragung ergreifen möchte, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, in der Regel wieder mitbestimmungspflichtig sein werden. Deshalb empfiehlt es sich in der Praxis mit offenen Karten zu spielen.

Viele Arbeitgeber befragen ihre Belegschaft jedes Jahr, manche in kleineren Abständen. Kann der Arbeitgeber mit den Befragungen einfach irgendwann aufhören, oder könnten sich Mitarbeitende auf die betriebliche Übung berufen?

Betriebliche Übungen haben einen Leistungs- oder Entgeltcharakter. Sprich: Wurde der Weihnachtsbonus zehn Jahre lang gezahlt, kann der Arbeitgeber nicht einfach ohne Ankündigung damit aufhören, denn der Beschäftigte darf darauf vertrauen, dass er das Geld bekommt. Zu diesem Zweck hat die Rechtsprechung diese Rechtsfigur geschaffen. Eine Mitarbeiterbefragung hat mit dem Gehalt aber nichts zu tun. Es ist im Grunde keine Leistung, die dem Beschäftigten dann fehlt. Auch der Betriebsrat kann nicht verlangen, dass die Befragungen weitergeführt werden. Wird sie etwa aus Kostengründen nicht fortgeführt, ist das eine unternehmerische Entscheidung des Arbeitgebers.

Sie sprachen bereits das Thema Diskriminierung an. Ist es erlaubt, verschiedenen Mitarbeitergruppen unterschiedliche Fragebögen zu schicken? Oder nur manche zu befragen und andere gar nicht?

Grundsätzlich kann es statistische Gründe dafür geben, unterschiedliche Fragen zu stellen. Beispielsweise um herauszufinden, ob mehr Mitarbeitende antworten, wenn der Fragebogen kürzer ist. Diskriminierend wird es aber, wenn nur das eine Geschlecht nach seiner Meinung gefragt wird oder wenn nur jüngere Beschäftigte nach ihrem Weiterbildungsinteresse gefragt werden. Der Arbeitgeber sollte sich immer überlegen, warum er die Belegschaft befragt und ob es dafür ein berechtigtes Interesse gibt. In der Regel wird sich auch der Betriebsrat über eine transparente und strukturierte Mitarbeiterbefragung freuen. Am Ende sitzen alle Beteiligten – Arbeitgeber, Mitarbeitende und Betriebsrat – im selben Boot, alle sollten das Betriebsklima und die Zusammenarbeit verbessern wollen. ■



Mehr zum Thema:

Dieses Interview erschien zuerst in unserer Online-Kolumne „So ist's Arbeitsrecht“. Aktuelle Beiträge finden Sie auf www.pwgo.de/ar-kolumne



Neues aus der Rechtsprechung

Wir fassen wichtige arbeitsrechtliche Neuerungen für Sie zusammen. In diesem Monat sechs Fälle von Arbeits- und Landesgerichten sowie vom Bundesarbeitsgericht.

**Fristlose Kündigung
wirksam?**

Online weiterlesen:
pwgo.de/kirchenmusiker

Urteil vom 15. Juni
2023, Aktenzeichen
1 Ca 323 öD/23

Kirchenmusiker versäumt Trauerfeier

Ein Kirchenmusiker hatte eine außerordentliche Kündigung von seinem Arbeitgeber erhalten, einer Kirchengemeinde, bei der er seit mehr als 15 Jahren beschäftigt war. Der Anlass: Der Mann war unentschuldig nicht zu einer Trauerfeier erschienen. Erst drei Tage später entschuldigte sich der Mann bei seinem Arbeitgeber. Als Grund für sein Nichtkommen zur Trauerfeier nannte er einen „anhaltenden Dauereinsatz für ein Kindermusical“. Die Kirchengemeinde kündigte dem Mitarbeiter nach Anhörung im Gemeinderat außerordentlich. Aus ihrer Sicht zeichnete sich das Verhalten des Mannes durch Vorsatz aus. Dieser klagte gegen die Kündigung. Das Arbeitsgericht Lübeck urteilte, dass die Pflichtver-

letzung für die ausgesprochene fristlose Kündigung nicht ausreiche. Zwar sei das Fehlverhalten nicht das erste des Kirchenmusikers gewesen: Drei Abmahnungen hatte der 61-Jährige innerhalb weniger Monate erhalten, allerdings wegen anderer Sachverhalte. Daher könnten diese „nicht zur Begründung der Kündigung herangezogen werden“, so das Gericht. Darüber hinaus führe die lange Beschäftigungsdauer zum Ausschluss der ordentlichen Kündigung: Der Mann ist nach dem Tarifvertrag kirchlicher Arbeitnehmer (KAT) angestellt. Dieser schließt eine ordentliche Kündigung bei einem seit mehr als anderthalb Jahrzehnten bestehenden Arbeitsverhältnis aus. Der Musiker ist somit weiterhin bei der Gemeinde beschäftigt. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig.

Homeofficevereinbarung

Online weiterlesen:
pwgo.de/innendienst

Urteil vom 16. März
2023, Aktenzeichen 18
Sa 832/22

In den Innendienst versetzt

Im vorliegenden Fall hatten ein Softwareunternehmen und ein dort angestellter Sales Account Manager bereits 2016 eine Zusatzvereinbarung zur Arbeit im Homeoffice getroffen. Demnach sollte der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung im Wesentlichen in seiner Wohnung erbringen und war verpflichtet, bei Bedarf auch in den Unternehmensräumen tätig zu werden. Darüber hinaus enthielt die Vereinbarung eine Klausel zur „Beendigung der häuslichen Arbeit“. Darin war festgelegt, dass die Vereinbarung durch eine der beiden Vertragsparteien gekündigt werden kann. Der Sales Account Manager hatte bis dato einen Großteil seiner Arbeit in Form von Dienstfahrten zu Kunden in Norddeutschland verrichtet. Es sei ihm dann aber krankheitsbedingt

nicht mehr möglich gewesen, ein Auto zu steuern. Aus diesem Grund wurden seine Tätigkeiten in den Innendienst verlegt, was eine „stark erhöhte Kommunikationsfrequenz und Kooperationsnotwendigkeit“ mit anderen Mitarbeitenden zur Folge hatte. Daher wurde die Zusatzvereinbarung für die Arbeit im Homeoffice getroffen. Gegen deren spätere Kündigung klagte der Mitarbeiter. Vor dem LAG Hamm bekam jedoch der Arbeitgeber Recht. Zwar ist eine sogenannte Teilkündigung – also die Kündigung eines Teils des Arbeitsvertrags – grundsätzlich unzulässig. Im vorliegenden Fall jedoch ergibt sich die Möglichkeit der Teilkündigung nach LAG-Auffassung aus der getroffenen Zusatzvereinbarung, wonach beiden Vertragsparteien das Recht zur Teilkündigung eingeräumt wurde.

**Filiale macht woanders
wieder auf**

Online weiterlesen:
pwgo.de/zara

Urteil vom 5. Juni
2023, Aktenzeichen 4
TaBV 51/22

Zara-Betriebsrat verliert Mandat

In dem Verfahren ging es um eine Zara-Filiale in der Altstadt von Regensburg, deren Aufgabe das Unternehmen nach Gerichtsangaben spätestens 2021 beschloss und die ihren Betrieb Ende 2022 einstellen sollte. Nachdem der Mietvertrag zu diesem Datum gekündigt worden und dem Unternehmen ein anderes Objekt in einem Einkaufszentrum in Aussicht gestellt worden war, wurde zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt. Ende Oktober 2022 eröffnete dann in gut 1100 Metern Entfernung vom ursprünglichen Standort eine neue Filiale, deren Belegschaft im November einen eigenen Betriebs-

rat wählte. Als im Dezember das frühere Geschäft geschlossen wurde, übernahm das Unternehmen das Gros der dortigen Arbeitnehmer – abgesehen von Führungskräften – nicht, laut LAG „entgegen der ursprünglichen Ankündigung.“ Darauf beantragte der Betriebsrat der Altstadtfiliale festzustellen, dass sein Mandat für die neue Filiale fortbestehe, da es keine echte Stilllegung gebe. Unternehmensseitig sah man das anders: Beide Filialen unterschieden sich in Sortiment, Konzept und Zweck. Zudem seien kaum Waren oder Personal übernommen worden. Das LAG München entschied: Da es tatsächlich zwei parallele Betriebe gegeben hat, könne sich das Mandat nur auf einen Standort beziehen.

Arbeitsunfähigkeit bis zur Kündigungsfrist

Eine Mitarbeiterin hatte zum 15. Juni 2022 gekündigt. Das Kündigungsschreiben wurde am 4. Mai 2022 verfasst, datiert auf den 5. Mai 2022. Die Frau bat um die Zusendung einer Kündigungsbestätigung sowie der Arbeitspapiere an ihre Wohnanschrift, bedankte sich für die bisherige Zusammenarbeit und wünschte dem Unternehmen alles Gute. Ab dem 5. Mai 2022 erschien sie nicht mehr zur Arbeit und reichte durchgehend bis zum Ende der Kündigungsfrist und damit genau für sechs Wochen AU-Bescheinigungen ein. Der Arbeitgeber verweigerte die Lohnfortzahlung für den Zeitraum der Krankschreibung. Das LAG Schleswig-Holstein gab dem Arbeitgeber

recht. Und das, obwohl es zunächst auf den hohen Beweiswert von AU-Bescheinigungen verwies. Wie das LAG ausführte, sei der Beweiswert der AU-Bescheinigung aber unter bestimmten Umständen erschüttert. Das gelte, wenn die mit den Bescheinigungen gestützte Krankschreibung lückenlos bis zum Ende der Kündigungsfrist andauere, sie zudem punktgenau den maximalen Entgeltfortzahlungszeitraum von sechs Wochen umfasse und sich, wie in diesem Fall, aus dem Kündigungsschreiben ergebe, dass die Verfasserin von vornherein nicht mit einer Anwesenheit in jenem Zeitraum gerechnet habe. Diese Merkmale sah das LAG Schleswig-Holstein im vorliegenden Fall als gegeben an.

Beweiswert erschüttert

Online weiterlesen:
pwgo.de/au-bescheinigung

Urteil vom 2. Mai 2023,
Aktenzeichen 2 Sa
203/22

Trotz Datenschutzbedenken verwertbar?

Ausgangspunkt für diesen Prozess waren anonyme Meldungen im Hinweisgebersystem eines Industrieunternehmens, wonach mehrere Mitarbeiter in der Gießerei regelmäßig Arbeitszeitbetrug begangen haben sollten, indem sie zum Beispiel unerlaubt einen Kollegen eingestempelt oder selbst Schichten geschwänzt beziehungsweise nicht bis zu Ende gearbeitet hätten. Auch dem späteren Kläger wurde unter anderem zur Last gelegt, mehrfach vor Schichtende das Betriebsgelände verlassen zu haben. Als das Unternehmen ihm daraufhin – unter anderem mit Verweis auf Material aus einer Videoüberwachung – fristlos kündigte, legte der Mann Kündigungsschutzklage ein und war damit sowohl vor dem Arbeitsgericht Hannover als auch vor dem LAG Niedersachsen zunächst erfolgreich. Zur Begründung verwies die Kammer seinerzeit unter anderem darauf, dass die Firma Logfiles aus dem Zutrittssystem nicht als Beweis

hätte verwenden dürfen, da eine Betriebsvereinbarung eine „personenbezogene Auswertung“ verbiete. Im Revisionsverfahren pflichtete der Zweite Senat nun aber dem Unternehmen bei. Er entschied, dass in einem Kündigungsschutzprozess „grundsätzlich kein Verwertungsverbot in Bezug auf solche Aufzeichnungen aus einer offenen Videoüberwachung“ bestehe, „die vorsätzlich vertragswidriges Verhalten des Arbeitnehmers belegen sollen“. Das gelte selbst dann, wenn die Maßnahmen „nicht vollständig im Einklang mit den Vorgaben des Datenschutzrechts“ stünden. Offen ließ der Senat, „ob ausnahmsweise aus Gründen der Generalprävention ein Verwertungsverbot in Bezug auf vorsätzliche Pflichtverstöße in Betracht kommt, wenn die offene Überwachungsmaßnahme eine schwerwiegende Grundrechtsverletzung darstellt“. Denn das sei hier nicht der Fall gewesen. Das BAG verwies die Sache an das Berufungsgericht in Hannover zurück.

Arbeitszeitbetrug
gefilmt

Online weiterlesen:
pwgo.de/videoaufnahmen

Urteil vom 29. Juni
2023, Aktenzeichen 2
AZR 296/22

Betriebsrente richtig berechnet?

Eine sogenannte endgehaltsbezogene Betriebsrente, die sich am durchschnittlichen Monatsgehalt der letzten Jahre vor dem Renteneintritt orientiert, ist zulässig. Kürzt sich bei einem solchen Versorgungsmodell die Betriebsrente aufgrund einer Teilzeitbeschäftigung, so stellt dies keine Diskriminierung von Teilzeitkräften dar. Wie das BAG entschied, darf auch bei Teilzeitkräften auf das zuletzt maßgebliche Entgelt abgestellt werden. Das gilt genauso dann, wenn mit der Betriebsrente zusätzlich die erbrachte Dienstzeit honoriert wird. Die endgehaltsbezogene Betriebsrente, so das BAG, diene dem legitimen Zweck der Erhaltung des letzten im Erwerbsleben

erarbeiteten Lebensstandards. Damit scheiterte die Klage einer Frau, die in einem Unternehmen zunächst in Vollzeit und ab Mai 2005 bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Berufsleben in Teilzeit gearbeitet hatte. Gemäß den Versorgungsrichtlinien für die betriebliche Altersversorgung berechnete sich die Betriebsrente der Unternehmensbeschäftigten aus einem Festrentenbetrag sowie den Dienstjahren. War ein Mitarbeiter innerhalb der letzten zehn anrechnungsfähigen Dienstjahre ganz oder teilweise teilzeitbeschäftigt, veränderte sich der Festrentenbetrag entsprechend. Die Klägerin war der Meinung, ihr stehe wegen ihrer früheren Vollzeitbeschäftigung eine höhere Betriebsrente zu.

Kürzung wegen
Teilzeit

Online weiterlesen:
pwgo.de/betriebsrente

Urteil vom 20. Juni
2023, Aktenzeichen
3 AZR 221/22



Der skurrile Fall des Monats

Schraube im Chip

Ein Arbeitgeber stellt dem Betriebsrat des Unternehmens einen Laptop zur Verfügung – unter einer Voraussetzung: Das Gerät wird im Büro festgeschraubt. Vor dem Arbeitsgericht Köln hat dies keinen Bestand.

VON SVEN FROST

Beschluss des Arbeitsgerichtes Köln vom 10. Januar 2023 (Az. 14 BV 208/20)

Beschluss des Landesarbeitsgerichtes Köln vom 24. Juni 2022 (Az.: 9 Ta BV 52/2)

► Der Streit zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmen schwelte schon länger: Bereits 2021 gerieten die Parteien darüber aneinander, ob der Betriebsrat für seine Arbeit überhaupt einen ortsunabhängigen Rechner benötige oder nicht. Die Arbeitnehmervertreter erstritten am 4. Oktober 2021 vor dem Arbeitsgericht Köln schließlich einen funktionsfähigen Laptop. Diese Entscheidung bestätigte das Landesarbeitsgericht Köln am 24. Juni 2022.

Doch so leicht gab sich das Unternehmen nicht geschlagen. Man händige den Laptop nur unter der Voraussetzung aus, dass das Gerät im Büro festgeschraubt werde. Das Argument der Arbeitgeberseite: Mit der Verpflichtung zur Überlassung eines Laptops sei nicht der standortunabhängige Einsatz verbunden. Zudem habe man ein Interesse daran, den Laptop durch die Befestigung vor Verlust oder Beschädigung zu sichern.

Erfolg im Zwangsvollstreckungsverfahren

Nun wurde es dem Betriebsrat endgültig zu bunt und er klagte erneut. Das Kölner Arbeitsgericht entschied im Januar 2023 im Rahmen eines Zwangsvollstreckungsverfahrens, dass die Überlassung eines Laptops unter der Bedingung, diesen im Betriebsratsbüro zu befestigen, den Anspruch des Betriebsrats nicht erfülle. Ein Laptop, urteilten die Richter wenig überraschend, sei eine spezielle Bauform eines Computers, die zu den Mobilgeräten zu zählen sei und aus diesem Grund gerade standortunabhängig verwendbar sein müsse. Eine Befestigung stehe damit der definitionsgemäßen Verwendungsmöglichkeit des Geräts entgegen, so das Gericht. Die Beschwerde des Arbeitgebers gegen den Beschluss wurde übrigens umgehend zurückgewiesen.

Auch der Argumentation des Unternehmens, man sei doch nur um die Unversehrtheit des Laptops besorgt, folgten die Richter nicht. Der pflegsame Umgang mit überlassenen Sachmitteln gehöre nach dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit ohnehin zu den Pflichten des Betriebsrats. Es gebe keine Anhaltspunkte dafür, dass die Sorge wegen eines möglichen Verlusts oder einer drohenden Beschädigung des kostbaren Geräts berechtigt sei.

Ein Laptop muss standortunabhängig nutzbar sein, entschieden die Richter.

Genauere Vorgaben bei der Ausstattung

Was die Ausstattung des Rechners angeht, wurden die Richter sehr präzise: So müsse der Laptop neben Windows 10 über die Textverarbeitung Word, über Excel, Power Point, Outlook sowie ein nicht webbasiertes Programm für Videokonferenzen verfügen. Und um weiteren Finten des Arbeitgebers vorzubeugen – frei nach dem Motto: Wer hat denn gesagt, dass der Betriebsrat mit dem Laptop auch ins Internet möchte? –, entschieden die Richter außerdem, dass das Gerät über eine LAN-Funktion, ein integriertes Kamera- sowie Audiosystem, eine Tastatur (Layout Deutsch), ein Multitouchpad sowie mindestens zwei USB-Schnittstellen verfügen müsse.

In einem Punkt waren die Arbeitnehmervertreter allerdings nicht erfolgreich: Der Betriebsrat hat für die Durchführung seiner Sitzungen sowie von Betriebsversammlungen keinen Anspruch auf Bereitstellung eines ebenfalls strittigen Beamer. Man habe nicht eindeutig dargelegt, warum es nicht möglich oder zumutbar sei, vertrauliche Dokumente auf dem Bildschirm des sich im Betriebsratsbüro befindlichen (Desktop-)PC und gegebenenfalls auf dem Bildschirm des zusätzlich zur Verfügung zu stellenden Laptops zu zeigen. ■

1. Innovative Leaders

Von Deutschlands Besten lernen

Die Konferenz für Ihren Erfolg in der Zukunft

Datum: 10. Oktober 2023

Ort: SCHOTT AG / Mainz / Erich-Schott-Centrum



Melden Sie sich an unter www.innovative-leaders.de

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Partner



PETER SCHMIDT GROUP



Medien- und Communitypartner



Wissenschaftlicher Partner





Foto: stock.adobe.com, Rossandjean photographers

Verbindlichkeit schaffen

Kein Zweifel: Kennzahlen sind elementar für das Recruiting. Doch beim Thema Service Level Agreements steigen viele HR-Abteilungen aus. Sind verbindliche Leistungsstandards etwa überflüssig?

VON WINFRIED GERTZ

► Was man nicht messen kann, lässt sich auch nicht in gewünschte Bahnen lenken. Inspiriert durch dieses Zitat vom Wiener Vordenker für Management und Führung Peter Drucker wollen immer mehr Personaler ihre Wertbeiträge nachvollziehbar in Kennzahlen kleiden. Vorneweg das Recruiting: Wie schnell besetzen wir Vakanzen? Wie zufrieden sind unsere Kandidatinnen und Kandidaten? Nicht zuletzt: Was kostet

wiederum fördern „wertvolle Erkenntnisse“ zur Leistungsverbesserung zutage und helfe schlicht, schneller zu werden. „Zeit“, so Neher bei einer Diskussion auf LinkedIn, sei doch die „Währung, die im Recruiting für alle Beteiligten zählt“. Doch bei genauem Hinsehen wachsen Zweifel am jäh ausgebrochenen Daten-Hype. Zwar tauchen immer mehr attraktiv und leistungsfähig anmutende KPI-Cockpits auf, die dem gutgläubigen Laien signalisieren: Hier bleibt der Fachkräftemangel begrenzt. Die Überprüfung, ob man beim Ausflug in die höhere Mathematik auch auf belastbare Datenquellen zugreift, scheint jedoch in den Bauplänen der Dashboards bisweilen nicht angelegt zu sein.



„Zwar haben Recruiter und Hiring Manager konkrete Erwartungen aneinander, sie sprechen aber kaum miteinander.“

Michael Witt, Blogger „Lebenswelt Recruiting“

eine unbesetzte Stelle? Sich intensiv Daten zu widmen, statt dem Bauchgefühl zu vertrauen, sorgt laut Recruiting-Influencerin Ute Neher für dringend nötige Transparenz. Diese

Alle Beteiligten an einem Tisch

Miese Erhebungsmethodik, mangelhafte Datenqualität – das kennt Michael Witt zur Genüge. Gemessen werde derzeit so viel wie nie, beobachtet der Buchautor, Speaker und HR-Blogger. Leider würde oft Grundverschiedenes miteinander verglichen – wie Äpfel mit

Birnen eben. „Mehr Datenkompetenz tut deshalb not – und Courage.“ Neben dem Problem, dass die Losung „Trust the Data“ zwar viele Recruiterinnen und Recruiter hellauf begeistert, jedoch noch niemand mit vorzeigbarem Handwerk überzeugen kann, beschäftigt Witt die bedrückende Verzagtheit von Talentsuchern. „Zwar haben Recruiter und Hiring Manager konkrete Erwartungen aneinander, sie sprechen aber kaum miteinander.“

Deshalb setzt Witt in seinen Workshops alle Beteiligten an einen Tisch. Die Aufgabe heißt, sich auf Grundzüge zu verständigen, um die gemeinsamen Aufgaben zu meistern – und solche Leitlinien aufzuschreiben. Erkennbar zu machen, was Recruiter, HR Business Partner und Hiring Manager bei jedem einzelnen Schritt im Recruitingablauf voneinander erwarten, ist laut Witt die unabdingbare Voraussetzung, um den Prozess zu verbessern und erfolgsorientiert an einem Strick zu ziehen. Also: Wie steht es um Erreichbarkeit, um die Reaktions- und Bearbeitungszeit, wie wichtig ist Termintreue – und: Wie hält man einander auf dem Laufenden? Solche „Service Level Agreements“, kurz SLA, festzuzurren, betont Witt augenzwinkernd, erübrige jegliche Gutgläubigkeit daran, dass sich „mit einer Verabredung auf einen Kaffee alles in Wohlgefallen auflöst“.

Vorsichtige Annäherung

In der IT schon lange üblich, sind SLA im Recruiting neu. Das bestätigt Peter Wald, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) in Leipzig. In einer noch nicht veröffentlichten Studie wurden Recruiter

gefragt, ob sie bereits SLA definiert hätten. Fazit von Wald: „Die Mehrheit ist noch nicht so weit.“ Lediglich in Einzelfällen sei die Definition von SLA geplant. Mit seiner Forschung will der Hochschullehrer ergründen, warum Recruiting-Prozesse Bewerberinnen und Bewerber oft veranlassen, entmutigt abzuspringen.

„Auf Augenhöhe mit Hiring Managern zu reden, fällt vielen Recruitern schwer.“

Dr. Ruth Böck, Geschäftsführerin, Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsmanagement (upo)



Ferner möchte Wald substanzielle Vorschläge entwickeln, damit alle Beteiligten im Recruitingprozess einander schneller Feedback geben, „um vertrauensvoll zu kooperieren“.

Vielleicht hilft ein Blick über den betrieblichen Tellerrand hinaus. Dass für bestimmte Suchprozesse externe Dienstleister hinzugezogen werden, ist nicht ungewöhnlich. Adressatin eines solchen Recruitment Process Outsourcing (RPO) ist beispielsweise Ruth Böck, Chefin der Unternehmensberatung Upo. Bevor es an die Arbeit gehe, erklärt sie, lege sie gemeinsam mit ihren Auftraggebern schriftlich verbindliche Leistungsstandards fest. Das Ziel lautet, durch zügige Verfahren die Candidate Experience von Bewerbenden zu verbessern. Diese SLA sind dem Vertrag ebenso wie die Honorarübersicht als Anhang beigefügt.

Was steht in den SLA, worauf hat man sich verständigt? Zum Beispiel verpflichtet sich Upo, eingehende Profile

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

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 201520
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

in einem bestimmten Zeitraum zu sichten und zu entscheiden, ob die Bewerbungen grundsätzlich passen, ein Telefoninterview geführt oder direkt abgesagt werden soll. Ein anderes definiertes Zeitfenster beginnt nach dem Telefoninterview: Werden geeignete Personen der Führungskraft zum Gespräch vorgeschlagen,



„SLA und KPIs ebnen den Weg zu einem messbaren Recruiting, das sich an Zahlen, Daten und Fakten orientiert.“

Dr. Peter Wald, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig

sollen alle übrigen Kandidaten in Abstimmung mit der Führungskraft ein aussagekräftiges Feedback erhalten. SLA gelten aber auch für den Auftraggeber. So sollten Hiring Manager binnen drei Tagen reagieren, wenn ihnen ein Profil vorliegt. Und hat man sich für jemanden entschieden, muss der HR Business Partner innerhalb eines definierten Zeitraums das Vertragsangebot erstellen.

SLA stärken das Standing

Doch was geschieht, sollte eine Seite die vereinbarten Ziele verfehlen? Böck erklärt es an einem Beispiel: SLA würden gelegentlich nicht eingehalten, weil das mit dem Fachbereich festgelegte Anforderungsprofil offensichtlich nicht passt. „Nun greift agiles Projektmanagement“, sagt die promovierte Expertin, die auf 25 Jahre RPO-Erfahrung zurückgreift. Zeitnah setze man sich mit Hiring Managern zusammen, um gemeinsam Anforderungsprofil und Stellenangebot zu schärfen. Doch dabei auf Augenhöhe zu diskutieren, falle Böck zufolge vielen Recruitern schwer. Ursache sei womöglich ein falsch verstandenes Hierarchie- oder Dienstleistungsverständnis.

SLA ALS RECRUITING-STANDARDS

Inputstandardisierung: Kapazitäten, die der Leistungserbringer vorhalten muss, können sich in einem bestimmten Stundenvolumen ausdrücken oder durch die Anzahl benötigter Anforderungen für einen Suchauftrag definiert sein.

Prozessstandardisierung: Hier rücken Reaktions- und Antwortzeiten in den Blickpunkt. Definiert werden Normen und Routinen für ein planvolles Vorgehen.

Outputstandardisierung: Hier dreht sich alles um die Resultate einer Dienstleistung, die nach möglichst objektiven Merkmalen bewertet werden, wie die Anzahl passender Kandidaten auf der Shortlist.

Quelle: Michel Witt, lebensweltrecruiting.com

Auch Witt sieht sich oft mit Recruitern konfrontiert, die verängstigt reagieren. „Sie verknüpfen SLA automatisch mit mehr Druck und fürchten sich vor Konsequenzen.“ Um dieses Manko zu überwinden, empfiehlt Professor Wald, konsequent mit SLA sowie prinzipiell auch mit KPI zu arbeiten. Als Controllinginstrumente eröffneten sie nicht nur Transparenz und die Chance, steuernd einzugreifen. Sie ebneten auch den Weg „zu einem messbaren Recruiting, das sich an Zahlen, Daten und Fakten“ orientiere. Das sei bitter nötig, so Wald. „Bisher ist Recruiting vielerorts eine Black Box.“ Auch weil nicht konsequent dokumentiert werde, wie Böck erläutert. Obwohl Bewerbermanagementsysteme (ATS) flächendeckend im Einsatz seien, vernachlässigten Recruiter, Führungskräfte und HR Business Partner unisono, Datumsstempel oder Statuswechsel zu vermerken, Kandidaten zu bewerten oder Entscheidungsgründe für oder gegen Bewerbende zu formulieren. Solche Schlamperei ließe sich jedoch überwinden, ist Witt überzeugt. Um einen drohenden „Rückfall in alte Verhaltensweisen“ zu vermeiden, empfiehlt er als Regulativ, regelmäßig Audits im großen Kreis durchzuführen. Hier könnten SLA auf ihre faktische Relevanz geprüft und notfalls angepasst werden. „SLA sind nicht in Stein gemeißelt“, erklärt Böck dazu. Bisweilen resultierten sie aus Erwartungen, die in der Realität nicht haltbar seien.

Chance auf Wettbewerbsvorteil

Habe sich die Struktur aus SLA und prüfenden Audits verfestigt, hebt dies laut Witt erkennbar die Qualität. „Und wer neu hinzustößt, weiß: Es gibt Regeln, die einzuhalten sind“, so der Experte. Noch ist das kaum mehr als Zukunftsmusik. Lediglich größere Unternehmen mit professioneller Recruitingorganisation arbeiten laut Böck verstärkt daran, ihre Prozesse mittels SLA und KPI zu verbessern. Gerade in engen Kandidatenmärkten würden damit handfeste Wettbewerbsvorteile erzielt. Und seien Prozesse erst gut durchdekliniert, könne daraus auch ein nach außen getragenes Versprechen an Bewerbende resultieren: „Spätestens in 14 Tagen erhältst du Feedback.“ Mehr Datenexpertise, mehr Datenqualität: Wohin im Recruiting die Reise geht, ist vorgezeichnet. Doch weder Nerds in der HR-Abteilung noch tolle Grafiken allein genügen, um hier auf Kurs zu bleiben. Erst müssen laut Böck alle Recruiting-Beteiligten realisieren, welcher Nutzen in konsequenter Datenpflege unter Berücksichtigung von SLA und KPI liege. Wer jedoch ernsthaft das Ziel verfolge, die Candidate Experience zu verbessern, Recruiting-Prozesse zu verschlanken und sich unbefangen mit den Fachbereichen verständige, auf den warte großes Potenzial. ■

Die klugen Allrounder

Intelligente Automatisierungs-Plattformen sind leistungsfähige, aber noch weitestgehend unbekannte Werkzeuge für HR-Verantwortliche. Dabei bieten sie fast alles, was auf dem Weg in die digitale Zukunft wichtig ist.

VON ULLI PESCH

► Software entwickelt sich in allen Bereichen mit rasender Geschwindigkeit weiter. Technologie spielt auch in der Personalarbeit als Befähiger, Treiber und Prozessbegleiter eine tragende Rolle. Gleichzeitig verstärkt sich auch in den HR-Abteilungen durch die zunehmende Arbeitsbelastung, teilweise verursacht durch den Fachkräftemangel, der Ruf nach Entlastung. Der auf Prozessautomatisierung spezialisierte Anbieter UiPath stellte erst kürzlich in einer Untersuchung fest, dass sich ein Drittel der Befragten durch repetitive Aufgaben ausgebrannt fühlen. „KI-gestützte Automatisierung kann Mitarbeitenden viel Arbeit abnehmen, eine positivere User Experience bewirken und damit die Zufriedenheit stärken“, erklärt Annette Maier, Area Vice President Central Europe bei UiPath. Ihrer Ansicht nach sollten Menschen keine repetitiven Aufgaben erledigen – dafür sei Software erfunden worden.

Zunehmendes Prozessverständnis in Unternehmen und in der Folge die Maschinisierung von Prozessen und das Aufbrechen von Abteilungssilos sind der Nährboden für eine neue Generation universell nutzbarer IT-Werkzeugkästen. Diese sogenannten Intelligent Automation Platforms (IAP) können die vielen Aufgaben am Arbeitsplatz automatisieren und mehr oder weniger intelligent unterstützen.

Doch was steckt hinter dem Begriff der intelligenten Automatisierung? Der Soft- und Hardwarehersteller Oracle beschreibt es folgendermaßen: „Intelligente Automatisierung (IA) kann Geschäftsabläufe revolutionieren, indem Automatisierungstechnologien und KI kombiniert werden, um die Effizienz zu steigern, Kosten zu sparen, um Geschäftsprozesse zu verbessern und zu rationalisieren und deren Genauigkeit zu verbessern.“ Aktuelle Daten in einem Paper von Oracle weisen darauf hin, dass fast die Hälfte der

„KI-gestützte Automatisierung kann Mitarbeitenden viel Arbeit abnehmen, eine positivere User Experience schaffen und damit die Zufriedenheit stärken.“

Annette Maier, Area Vice President Central Europ, UiPath



befragten Unternehmen weltweit Automatisierung in irgendeiner Form nutzt, um Fehler zu reduzieren und Arbeitsabläufe zu beschleunigen.

IAP nutzen dazu eine Kombination von Techniken, um repetitive Aufgaben zu automatisieren und dabei



„Arbeitnehmervertreter sollten frühzeitig und transparent in die Diskussion um IA eingebunden werden.“

Tom Gellrich, Senior Partner Restructuring, Performance, Transformation & Transaction, Roland Berger

Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen. Die Plattformen beinhalten, je nach Anbieter und funktionalem Schwerpunkt, folgende wichtige Tools, die bei Bedarf auch interoperabel, also miteinander verknüpft, einsetzbar sind:

- Natural Language Processing (NLP)
- Robot Process Automation (RPA)
- Predictive (vorausschauende) und Prescriptive (Handlungsanweisungen liefernde) Analytics
- Machine Learning/KI
- Chatbots und Voice Assistants
- Low-Code und No-Code-Plattformen (mit denen Anwender selbst ohne Aufwand Programme erstellen können)
- Security-Funktionen
- Anbindung ans Internet der Dinge (IOT)
- Optical Character Recognition/optische Texterkennung (OCR)
- Large Language Model (LLM) und generative KI à la ChatGPT zur Gestaltung von Inhalten aller Art

Da der Begriff der intelligenten Prozessautomatisierung und ihrer Tools nicht standardisiert ist, laufen

IAP – DIESE HÜRDEN SOLLTEN SIE KENNEN

Tom Gellrich und Carsten Rossbach, Partner bei Roland Berger zu typischen Herausforderungen bei der Implementierung einer Intelligent Automation Plattform: „Stolpersteine ergeben sich aus möglichen strengen internen Regularien und Kontrollen sowie Anforderungen in Bezug auf Verfügbarkeit, Qualität, Schutz und Sicherheit von Daten. Und nicht zuletzt aus der Notwendigkeit, abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten“, erklärt Tom Gellrich. Auch Arbeitnehmervertreter seien, so Gellrich, in diese Diskussion frühzeitig und transparent einzubinden. Carsten Rossbach formuliert die in der Praxis typischen Herausforderungen:

- **Unzureichendes Change Management:** Der Einsatz von Intelligent Automation geht oft mit Vorbehalten, Ängsten und möglicherweise auch falschen Erwartungen seitens der Verantwortlichen in den Unternehmen einher. Von Tag eins an sollte ein geeignetes Change Management eingeleitet werden, um die Akzeptanz und den Erfolg zu steigern.
- **Geringe Datenqualität:** Um die Technologien angemessen zu trainieren, ist eine signifikante Menge an qualitativ hochwertigen Testdaten erforderlich.
- **Fehlende Skalierung:** Es besteht die Herausforderung, Intelligent Automation über Pilotprojekte hinaus auf den gesamten HR-Bereich oder das gesamte Unternehmen zu skalieren. Hierfür ist eine entsprechende Verankerung der Technologie im Unternehmen erforderlich, einschließlich des Aufbaus der erforderlichen Kompetenzen.

diese Plattformen auch unter Bezeichnungen wie Digital Business Automation, Intelligent und/oder Digital Process Automation oder hin und wieder unter Process Mining. In ihrem Paper „Intelligent Automation“ beschäftigen sich Dr. Tom Gellrich und sein Kollege Carsten Rossbach, beide Partner bei Roland Berger, dem systematischen Verschmelzen von Automatisierungsprozessen. Sie nennen dieses Paradigma der Hyper-Automatisierung den „ultimativen Game Changer“. Dabei gehen sie von der Annahme aus, dass die technologische Entwicklung und das Plattformdenken die Vernetzung von Technologien weiter vorantreiben. Die technologische Entwicklung und das Plattformdenken würden, so die beiden Experten, den Trend zur Vernetzung von Technologien zu leistungsfähigen Plattformen vorantreiben.

Stetig steigender Bedarf

Laut der aktuellen Intelligent-Automation-Studie, die die Magazine CIO, CSO und „Computerwoche“ kürzlich veröffentlichten, ist die End-to-End-Automatisierung von Geschäftsprozessen ein Eckpfeiler für die digitale Unternehmenstransformation. Knapp drei Viertel (73 Prozent) der mehr als 300 befragten IT-Verantwortlichen in der DACH-Region messen diesem Kriterium eine „sehr große“ oder „große“ Bedeutung zu. Darüber hinaus nutzen laut Studie 36 Prozent der befragten Firmen, die 2023 über 250 000 Euro Budget für RPA- und IAP-Projekte einplanen, IAP seit Kurzem strategisch. Und ausnahmslos alle befragten Unternehmen erkennen einen grundsätzlichen Bedarf an RPA beziehungsweise IAP.

Im HR-Umfeld setzen Unternehmen IAP bei einer Vielzahl von Aufgaben ein. Laut Carsten Rossbach hat allerdings bisher nur etwa jedes fünfte Unternehmen damit begonnen, verschiedene Automatisierungshebel entlang kompletter Prozessketten in einem einheitlichen Datenmodell zu kombinieren. „Erst dann sprechen wir von Intelligent Automation Platforms“, betont er.

In vielen administrativen HR-Bereichen wie Compensation and Benefits, Payroll oder Workforce Management, so der Experte, seien einfache Automatisierungslösungen bereits etabliert. Mehr und mehr kommen auch intelligente Werkzeuge zum Einsatz. Etwa im Employer Branding und Recruiting, in der Personalentwicklung und Qualifizierung, im Bereich Zufriedenheitsmessung und Unternehmenskultur oder auch bei der Erkennung von Risiken des Mitarbeiterverlusts. Tom Gellrich meint: „Das reicht von RPA, also Automatisierungslösungen zur Steigerung der Prozesseffizienz,

über Data Mining bis hin zur Personalisierung von HR-Produkten und People Analytics zur Analyse von HR-Kennzahlen.“

Im Rahmen einer holistischen Herangehensweise an derlei benötigen die komplementären Technologien oder Tools innerhalb einer IAPs in jedem Fall eine einheitliche Datengrundlage entlang einer Ende-zu-Ende-Sicht auf einen Geschäftsprozess. „Auf dieser Basis kommen zum Beispiel zunächst RPA-Bots zur Dokumentenverarbeitung zum Einsatz. Es folgt eine Machine Learning Plattform zur Optischen Zeichenerkennung und semantischen Text- und Bildanalyse, ein Chatbot, der Interaktionen mit Beteiligten übernimmt, und KI-Werkzeuge, die schließlich Entscheidungen zum prozessierten Geschäftsvorfall vorstrukturieren.“ Im Übrigen brauche man auch bei einem ganzheitlichen Ansatz weiterhin den Faktor Mensch, den „Human-in-the-Loop“, beruhigt Rossbach. Denn eine Vollautomatisierung autonomer Systeme sei oftmals weder wünschenswert noch unter rechtlichen und ethischen Gesichtspunkten zulässig.

Schneller ROI

Wie aufwändig ist es, IAPs in den laufenden Betrieb zu implementieren? Nach Erfahrungen von Shirley Sheffer, Leiterin des Bereichs Talent & Organisation in der Strategieberatung von Accenture, kommt das auf den Prozess im Einzelnen an: „Meistens gibt es eine Analysephase von zwei bis vier Wochen, in der man die aktuelle Performance misst. Dann rechnet man einen Beispiel-Case für die Automatisierungslösung und dann folgt die Implementierung. Unter drei Monaten ist eher selten, länger als sechs Monate werden nur gebraucht, wenn es sich um komplexe Fälle handelt“, erklärt sie.

Nach Aussagen von IAP-Projektexperten erwirtschaften diese Lösungen einen raschen ROI. Demnach wird er, je nach Umfang des Projekts und Aufgabenspektrum der Tools, nach einigen Monaten und spätestens nach einem halben Jahr erreicht. Übrigens: Die häufigsten Hürden bei der Anschaffung, Implementierung und Nutzung sieht Shirley Sheffer in schlecht dokumentierten Prozessen, fragmentierten Datenquellen und nicht zuletzt einer fehlenden Bereitschaft zur Umstellung (siehe Kasten Seite 54).

Mittlerweile tummelt sich eine Vielzahl von Anbietern solcher Plattformen im Markt. Die bekannteren unter ihnen sind Automation Anywhere, Blue Prism, Kofax, Servicenow und UiPath. IT-Riesen wie Microsoft mit ihrer Power Automate Plattform, IBM mit der Automation Platform oder auch SAP, das sich mit Signavio (wie einige andere Anbieter) auf Process Mining

WARUM IAP?

Intelligente Automatisierungs-Plattformen bieten eine Vielzahl von Vorteilen auch im Personalbereich. Das IT-Unternehmen Servicenow listet folgende Potenziale auf:

- **Einstellungs- und Onboarding-Prozesse**
Manuelle Aufgaben wie das Screening von Lebensläufen, die Terminplanung von Interviews, die Überprüfung von Hintergründen, die Erstellung von Verträgen und die Einrichtung von IT-Zugängen können automatisiert werden, um Bewerbern und neuen Mitarbeitenden eine nahtlose Recruiting- und Onboardingerfahrung zu ermöglichen.
- **Mitarbeiterengagement**
Durch IAP ist automatisierte, aber gleichzeitig personalisierte Kommunikation möglich, beispielsweise bezüglich Feedbacks, Lernmöglichkeiten und Karriereentwicklung. So können IAP Chatbots oder virtuelle Assistenten nutzen, um häufig gestellte Fragen zu beantworten oder Anfragen an die richtigen Ansprechpartner weiterzuleiten.
- **Aktualisierte Systeme**
Indem sie Daten über alle Systeme hinweg sammeln, abgleichen und aktualisieren, können IAP die Abhängigkeit von veralteten, inkompatiblen und damit unsicheren Systemen reduzieren. Mit IAP können zudem Fehler reduziert und automatische Auditprotokolle erstellt werden.
- **Steigerung der strategischen Rolle des Personalwesens**
Durch den Einsatz von IAP kann sich das Personalwesen Zeit verschaffen, um sich auf strategische Ziele wie Talentförderung, Nachfolgeplanung, Organisationsentwicklung und Geschäftspartnerschaft zu konzentrieren. Basierend auf Daten und vorausschauenden Analysen können fundierte Personalentscheidungen getroffen werden.

konzentriert, sind ebenfalls dabei. Hinzu kommen die Berater wie Capgemini oder Accenture mit ihren Plattformen.

HR-Tech-Experte und Trendbeobachter Josh Bersin denkt derweil schon an den nächsten Schritt. Er stellt die Entwicklung neuer, KI-basierter Plattformen in Aussicht, die auf ChatGPT, Bard und ihresgleichen

„Mit die häufigste Hürde bei der Anschaffung, Implementierung und Nutzung von IAPs ist die fehlende Bereitschaft zur Umstellung.“

Shirley Sheffer, Leiterin Talent & Organisation, Accenture



oder auch auf eigenen Large Language Models aufbauen. Sie könnten verstärkt die Steuerung und Auswertung von Prozessen übernehmen – und damit die Arbeit auch von Personalern.

Tatsächlich steht laut Roland Berger auch diesem Software-Segment rasantes Wachstum bevor. Im Paper „Intelligent Automation“ beziffert die Beratung das Volumen des weltweiten Marktes für Hyper-Automatisierungslösungen auf 20 Milliarden US-Dollar. Erwarteter durchschnittlicher Zuwachs pro Jahr bis 2030: plus 21 Prozent. ■



HR-Software für den öffentlichen Dienst: **Vertrauen ist Trumpf**

Patrick Weber ist der neue Geschäftsführer des renommierten HR-Softwareherstellers GIP. Wir haben mit ihm über Gegenwart und Zukunft der Personalarbeit im öffentlichen Dienst gesprochen – und über die besondere Rolle des Produktes KIDICAP auf diesem Weg.

Herr Weber, welche Alleinstellungsmerkmale hat KIDICAP im öffentlichen Bereich?

Sehen Sie sich alleine die vielfältige tarifliche Landschaft im öffentlichen, sozialen und kirchlichen Dienst an. Diese wachsende Komplexität in einem einzigen Verfahren abzubilden ist eine Meisterleistung. Das kann in dieser Tiefe bundesweit nur KIDICAP. Im „Musterhaus“ unseres Verfahrens finden die Anwender sämtliche Tarife inklusive der zugehörigen Entgelttabellen. Wir sind das Original für den öffentlichen Dienst!

Auch ein Blick auf die Effizienz der KIDICAP-Anwender im Feld der Entgeltabrechnung ist ein gutes

Argument: Im Schnitt ist jeder Payroll-Sachbearbeiter für rund 1.500 Abrechnungsfälle verantwortlich, das ist eine ausgezeichnete Quote.

Hinzu kommt die rasant steigende Anzahl an Versorgungsempfängern. Für jeden Einzelfall muss eine gewaltige Zahl an einschlägigen rechtlichen Bestimmungen eingehalten werden, dafür brauchen selbst absolute Experten pro Einzelfall mindestens einen halben Tag. Unsere KIDICAP Versorgungsfestsetzung bietet eine integrierte Gesamtlösung für den gesamten Geschäftsprozess „Versorgung“ mit einem hohen Automationsgrad und wasserdichten Plausibilitätsprüfungen.

Zu guter Letzt möchte ich erwähnen, dass KIDICAP seit vielen Jahren alle neuen gesetzlichen Anforderungen immer pünktlich und korrekt umgesetzt ausliefert. Unsere Kunden können sich stets auf uns verlassen, trotz der hohen Schlagzahl an oftmals komplexen Änderungen. Wir stehen für Vertrauen und Zuverlässigkeit.

Wie wird das Produkt KIDICAP weiterentwickelt?

Human Resources wird heute oft als führendes System angesehen, der Zauberbegriff heißt „Employee experience“. Der digitale Treiber ist der Endbenutzer – und schon ist man beim Mitarbeitenden, bei der Personalarbeit und den Personalprozessen. Da ist die Personalabteilung führend – und damit sind auch die Anforderungen des Personalmanagements im Fokus. Wir werden KIDICAP als integrierte Lösung vom Per-

KIDICAP - WIR LIEBEN HR!

Ihre HR-Lösung für den öffentlichen und sozialen Dienst

- Der öffentliche Dienst ist anspruchsvoll, viele Anforderungen an die Entgeltabrechnung sind überaus komplex. Hinzu kommen wachsende Begehrlichkeiten nach einer digitalen Abbildung aller HR-Prozesse. Wir haben eine revolutionäre Lösung geschaffen und bilden alle Bereiche der Personalwirtschaft integriert ab. HR wird völlig neu erlebt.
- Die Lösung KIDICAP bietet alles, was für eine moderne, umfassende und rechtssichere Personalarbeit wichtig ist. Mit KIDICAP werden die HR-Prozesse effizienter – es bleibt wertvolle Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten in der Personalabteilung. Mehr Zeit für den Menschen!
- Wir sind ein seit Jahrzehnten auf den öffentlichen und kirchlichen Bereich spezialisierter Anbieter von HR-Software. Das Kernprodukt KIDICAP wird von mehr als 25.000 Organisationen als SaaS in der Private Cloud genutzt.

sonalmanagement über die Abrechnung und Dienstreisemanagement als Suite anbieten, auf einer technologischen Plattform und unter einer einheitlichen Oberfläche.

KIDICAP wird noch besser auf die Unterstützung digitaler End-to-end-Prozesse ausgerichtet. Dabei werden alle beteiligten Rollen workflowgestützt durch die jeweiligen Schritte der Personalarbeit geführt.

Wir arbeiten derzeit mit hohem Fokus an unserem neuen prozessorientierten Frontend, das wir im kommenden Jahr präsentieren werden.

Mit Blick auf die Bereiche Workforce Management, Recruiting und Talent Management sind wir offen für Partnerschaften und die Integration leistungsfähiger Partnerprodukte.

Außerdem wird KIDICAP auch künftig für die Integration mit anderen

HR-Systemen bereit sein. KIDICAP kann auch als reine Payroll-Lösung betrieben und in andere Systemlandschaften integriert werden.

Schließlich werden wir künftig deutlich stärker am Markt agieren, immer im Schulterschluss mit unseren Servicepartnern. Unser sehr gutes Produkt KIDICAP verdient mehr Sichtbarkeit.

Derzeit werden rund 2 Millionen Personalfälle mit KIDICAP bearbeitet. Wie wollen Sie Ihren Marktanteil im öffentlichen Sektor ausbauen?

Die Marktgröße liegt inklusive der kommunalen Einrichtungen zwischen 10 und 11 Millionen Menschen, wir betreuen aktuell immerhin ein Fünftel davon. Das ist gut, doch es gibt Luft nach oben.

Strategisch werden wir neue Kundensegmente bedienen, zum Beispiel den kommunalen Bereich oder den Sektor der Energieversorger. Alleine die Kommunen in Deutschland sind mit ihren insgesamt 1,6 Millionen Beschäftigten eine große und attraktive Zielgruppe. Einige Kommunen zählen bereits zu unseren Kunden – und die sind sehr zufrieden. Hier hat KIDICAP noch viel Potenzial.

Wie erwähnt wird auch der Markt der Versorgungsempfänger wachsen, die geburtenstarken Jahrgänge gehen sukzessive in Rente. Hier haben wir mit Sicherheit einen starken Zuwachs zu erwarten – sowohl bei unseren Bestandskunden als auch bei Neukunden.

Das KIDICAP-Versorgungswesen bietet eine starke Unterstützung.

Auch im Reisekostenbereich gibt es großes Potenzial, weil nur sehr wenige Anbieter eine ähnliche Funktionstiefe anbieten können wie KIDICAP. Das gilt insbesondere für den öffentlichen Bereich, aber auch für die Privatwirtschaft.



Patrick Weber, Geschäftsführer GIP GmbH

Zusammenfassend müssen wir aber auch sehen, dass in unserem Zielbereich jeder potenzielle Neukunde schon eine HR-Lösung hat. Unsere Herausforderung ist, etwas Besseres anzubieten. Und das können wir.

Wagen wir zum Schluss einen kurzen Ausblick auf die Zukunft der GIP.

Wir sind gut aufgestellt – und wir verbessern uns weiter. Wir gehen unseren modernen Weg einer prozessorientierten digitalen Personalarbeit für

alle Rollen konsequent weiter, die den Menschen als Mitarbeitenden im Zentrum sieht. Hinzu kommen wichtige Elemente einer dezentralen Personalarbeit, konkret die Self-Services für die Arbeitgeber und die Beschäftigten selbst. All dies findet auf derselben technologischen Plattform und derselben Datenbasis statt, in einem optimierten Cloud-Betrieb.

Für die Anwender ist eine intuitive und zukünftig einheitliche Bedienung im Web-Browser der Standard – und unsere Lösung ist auch uneingeschränkt auf mobilen Endgeräten nutzbar. Barrierefreiheit ist Grundvoraussetzung.

Wir orientieren uns stark an der Zufriedenheit unserer Kunden und sind immerzu bestrebt, KIDICAP verlässlich zu verbessern. Wir investieren einen Großteil unserer Einnahmen in unser Produkt und läuten mit unserer gerade veröffentlichten Roadmap eine neue Ära ein. Dafür verstärken wir konsequent unser Entwicklungsteam – bis Ende dieses Jahres werden wir 20 neue Entwickler eingestellt haben.

Ich sehe optimistisch in die Zukunft.



KIDICAP ist die ideale personalwirtschaftliche Lösung für den öffentlichen und sozialen Dienst. Wir lieben HR!



Botschaften aus der digitalen Welt

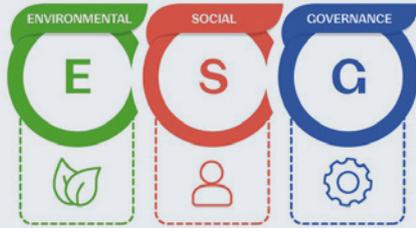
Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Nachhaltigkeit

Caseware-App für ESG-Reports

Caseware, Softwareentwickler im Bereich Audit, Financial Reporting und Datenanalyse, bringt die nach eigenen Angaben erste App für Reports im Bereich Environmental, Social and Governance (ESG) auf den Markt. Die App soll sowohl Unternehmen wie auch Berater in allen Phasen der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unterstützen.

Die Software beinhaltet eine fragebogensgestützte Stakeholder- und unternehmenseigene Wesentlichkeitsanalyse auf Basis der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), um den Umfang des Reports für ein Berichtsjahr zu bestimmen (Scoping). In der App können Daten ausgetauscht werden, damit alle



Verantwortlichen denselben Informationsstand haben. Unterlagen lassen sich anhand vordefinierter Abfragen direkt über die Anwendung einholen. Basierend auf dem Scoping und den vorliegenden Informationen erstellt die App dann Textbausteine zu den Berichtsinhalten, die entsprechend dem festgelegten Wording des Nachhaltigkeitsberichts individuell angepasst werden können.

www.caseware.net

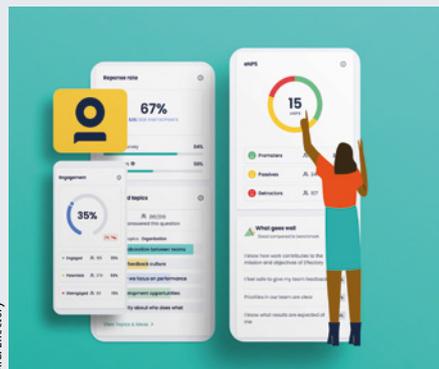
Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: www.pwgo.de/anbieter

Mitarbeiterbefragung

Effactory verstärkt Präsenz in Deutschland

Das Unternehmen Effactory, ein in den Niederlanden gegründeter Anbieter für Mitarbeiter- und Pulsbefragungen, baut seine Niederlassung in München aus. Grund ist das große Wachstumspotenzial im DACH-Markt. Außerdem gab Effactory eine strategische Partnerschaft mit dem digitalen Beratungsunternehmen Ommax aus München bekannt. Gemeinsames Ziel ist der Aufbau eines ESG-Ökosystems, um

den ab 2025 geltenden ESG-Berichtspflichten der EU nachzukommen. Mit dem von Effactory entwickelten ESG-Scan können Unternehmen Meinungen ihrer Mitarbeitenden zu ESG-Schlüsselfaktoren wie faire Gehälter, Gesundheitsschutz oder Diversity messen, Verbesserungspotenziale identifizieren und ihre Praktiken an Nachhaltigkeitszielen ausrichten.



www.effactory.com/de

Bewerbermanagementsysteme Neues SaaS-BMS von Jobcluster

Der Softwareanbieter Jobcluster Deutschland führt eine neue Generation von Bewerbermanagementsystemen ein, die auch als Recruiting-Plattformen dienen sollen. Mit der Hilfe eines Prozessgenerators können Personalabteilungen so ihren Wunschbewerbungsprozess zusammenstellen. Weitere Recruiting-Lösungen von Jobcluster und Drittanbietern sind auf einem Marktplatz von Jobcluster verfügbar. Hierzu zählen Performance Analytics, ein digitales Mitarbeiterempfehlungsprogramm, eine Software für das Anzeigenmanagement sowie eine SEO-optimierte Karriereportal-Technologie. Schnittstellen zu bekannten Softwarelösungen wie Teams und Datev sind bei Bedarf vorhanden.

www.one-click-recruiting.de

Spracherkennung

Spitch verbessert Kundenservice

Spitch, ein Schweizer Entwickler von Sprach- und Textdialogsystemen für Unternehmen und Behörden, baut den Service für seine Kunden aus. Spitch-Systeme sollen nicht nur die Bedeutung von Wörtern und Sätzen, sondern auch den Sinn des Gesagten verstehen. Hierzu entwickelt Spitch Software, die Natural Language Processing (NLP), Artificial Intelligence (AI) und Machine Learning (ML) kombiniert. Der Anbieter weitet seine Dienstleistungen und Unternehmensberatungen aus. Er begleitet Unternehmen nun auch bei der Digitalisierung von Contact Centern und dem Übergang zu einem KI-gesteuerten Kundenservice. Hierzu dient ein neues Customer Success Department (CSD). Dies soll Kunden von Spitch unter anderem bei der Verbesserung von CX- und Employee Experience-Transformationsprozessen unterstützen. Das CSD ist für die Bereitstellung professioneller Dienstleistungen und die Umsetzung aktueller und zukünftiger Projekte verantwortlich.

www.spitch.ch



onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakke.

Wer drin
steckt, zählt.

„Wir bei der DIS AG
vertrauen auf die
Recruiting-Lösungen von
onlyfy und kununu, um
Fach- und Führungskräfte
in ganz unterschiedlichen
Berufen zu besetzen.“

Miriam Djambou
Recruiterin
DIS AG, Personaldienstleistung

onlyfy.com/dis



Foto: stock.adobe.com, Rossandrielen photographers

HR braucht mehr Tempo

Das „Trend-Barometer: People Management 2030“ der Universität St. Gallen sieht das Personalmanagement zukünftig mehr denn je in strategischen Schlüsselrollen. Doch für Aufgaben wie Data Analytics oder Transformationsmanagement fehlt es an Vorbereitung.

► Die Umbrüche in der (Arbeits-)Welt prägen das People Management und lassen es zu einem entscheidenden Schlüsselfaktor für Unternehmen werden. Gleichzeitig wird es anspruchsvoller denn je. Megatrends wie digitale Transformation, New Work und Wertewandel entfalten – beschleunigt durch die Pandemie – ihre Auswirkungen. Auf der anderen Seite sind Unternehmen mit globalen Krisen, Versorgungsengpässen und einem dramatischen Fachkräftemangel konfrontiert. Im Mittelpunkt dieser Umbrüche steht ein People Management, welches Unternehmen durch diese begleitet und eine Schlüsselfunktion bei der Neuausrichtung einnimmt. Um das gewaltige Spektrum an Aufgaben und Anforderungen bewältigen zu können, wird sich das People Management selbst grundlegend transformieren müssen. Zukünftig werden neue Schwerpunkte in den Funktionen, Kompetenzen und Handlungsfeldern gesetzt werden müssen. Wie das zukünftige People Management bis 2030 konzipiert werden sollte, dazu hat

das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers (PwC) die Studie „Trend-Barometer: People Management 2030“ durchgeführt (siehe Kasten).

Strategische Bedeutung nimmt zu

Die Anforderungen an das People Management sind enorm und steigen in Zukunft stärker als je zuvor. Bereits 2019 stuften unsere befragten HR-Expertinnen und -Experten viele Funktionen des People Managements als besonders wichtig ein. Insbesondere Recruiting, Personalplanung und Mitarbeiterqualifizierung standen im Jahr 2019 im Fokus. Diese Trends setzen sich 2022 fort: All diese Funktionen werden als noch bedeutender angesehen. Vor allem Recruiting, Personalplanung sowie Transformations- und Change-Management werden im Jahr 2022 als zentral betrachtet. Eine besonders starke Zunahme von 2019 bis 2022 wird bei Transformations- und Change-Management (plus 18 Prozent), Daten- und Technologiemanagement (plus 15 Prozent) sowie Employer Branding (plus 14 Prozent) verzeichnet.

Gemäß den Expertenmeinungen wird die strategische Bedeutung des People Managements bis 2030 weiter steigen. Recruiting und Mitarbeiterqualifizierung werden weiterhin die wichtigsten Funktionen bleiben – diese werden von über 95 Prozent der Befragten als besonders bedeutend erachtet. Zugleich wird 2030 das Transformations- und Change-Management zu den wichtigsten

DIE STUDIE

Basierend auf der Studie „People Management 2025, Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen“ aus dem Jahr 2019 (Bruch, H., Lohmann, T., Szlang, J., Heißenberg, G., 2019) wurden im Jahr 2022 erneut in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) 315 HR-Experten befragt. Insgesamt ergibt sich eine Datenbasis von 470 befragten HR-Experten (Studie 1: 155 TN; Studie 2: 315 TN) an zwei Messzeitpunkten im Jahr 2019 und 2022.

Funktionen im People Management gehören, um die umfassenden Transformationsprozesse in Unternehmen zu gestalten und zu orchestrieren.

Defizite in der Vorbereitung

Der signifikante Anstieg in der Bedeutung umfangreicher People-Management-Funktionen bis 2030 verlangt eine intensive Vorbereitung auf zukünftig entscheidende Aufgaben. Allerdings zeigt die Experteneinschätzung über die Jahre einen gegenläufigen Trend in Unternehmen: Während die Wichtigkeit nahezu aller Funktionen des People Managements insgesamt enorm ansteigt, erkennen die Expertinnen und Experten in ihren Unternehmen eine zunehmende Lücke hinsichtlich der Vorbereitung auf diese zentralen künftigen Aufgaben. Bereits 2019 fühlten sich 37 Prozent der HR-Expertinnen und -Experten unzureichend auf die zukünftigen Anforderungen vorbereitet. 2022 sind es sogar mehr als 43 Prozent.

Gleichzeitig zeigen die Daten, dass sich 2022 immerhin mehr als 50 Prozent der Professionals gut bis mittelmäßig auf die zukünftigen Schlüsselfunktionen Recruiting und Mitarbeiterqualifizierung vorbereitet fühlen. Allerdings bestehen eklatante Lücken in der Vorbereitung auf wei-

tere wichtige Funktionen. Insbesondere Datenmanagement beziehungsweise Data Analytics, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie Transformations- und Change-Management werden kontinuierlich als zentrale Entwicklungsfelder des Personalmanagements eingestuft. Gleichzeitig ist die Vorbereitung hier besonders niedrig. 2022 kommt zudem der Bereich Employee Experience als weiteres zentrales Entwicklungsfeld des zukünftigen People Managements hinzu.

Wandel erfordert neue Kompetenzen

Im People Management sind angesichts des Wandels neue Kompetenzen erforderlich. 2019 standen Empathie, diplomatisches Geschick und Networking-Fähigkeiten im Fokus. 2022 bleibt Empathie weiterhin die wichtigste Kompetenz, ergänzt um strategisches Denken und Leadership-Kompetenzen. Für 2030 prognostizieren die HR-Expertinnen und -Experten, dass neben der besonderen Bedeutung von Empathie, digitalem Wissen und strategischem Denken insbesondere die Relevanz von Kompetenzen im Bereich Big Data & People Analytics stark zunehmen werden. Insgesamt ist auffällig, dass für fast alle Kompetenzen ein enormer Bedeutungsanstieg prognostiziert wird.



Mehr zum Thema:

Bruch, H. (2022). **Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring.** Personalmagazin.

Bruch, H./Lohmann, T./Neu, M. (2023). **Trend-Barometer: People Management 2030. Im Umbruch zwischen Technologie- und Kulturtransformation.**

Bruch, H./Schuler, A. F. (2017). **Die Zukunft in sieben Thesen.** Personalmagazin.

Wie wäre es mit **interner Mobilität** als erste **Recruiting-Quelle**?

Mehr als jedes zweite deutsche Unternehmen klagt über Personalengpässe!



cegid

Together, make more possible

Die HR-Cloud-Lösungen von Cegid bieten jetzt neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitererfahrung:

- Identifizieren Sie das Potenzial Ihres internen Talentpools.
- Verschaffen Sie sich einen besseren Überblick über die Karriereambitionen Ihrer Mitarbeitenden.
- Fördern Sie interne Mobilität, sodass Ihre strategischen Talente immer zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.

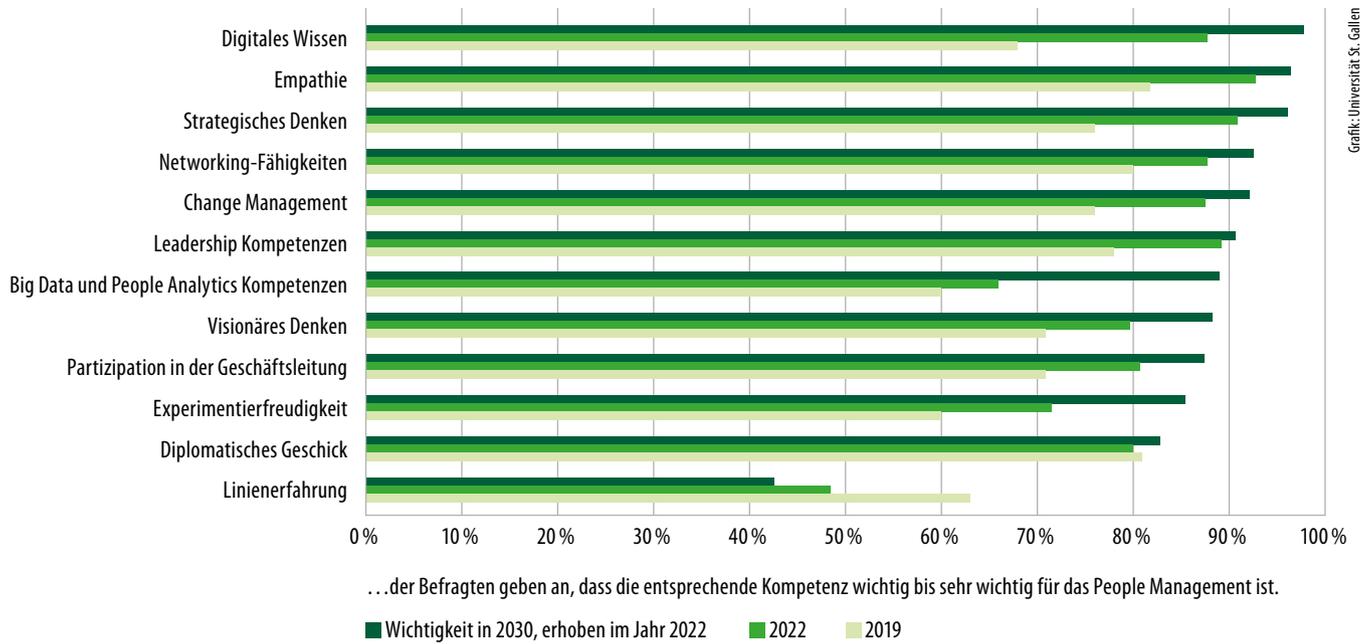
Mehr dazu in unserem E-Book!

www.cegid.com/de/



Wichtigkeit der Kompetenzen des People Managements in den Jahren 2019, 2022 und 2030

Abbildung 1



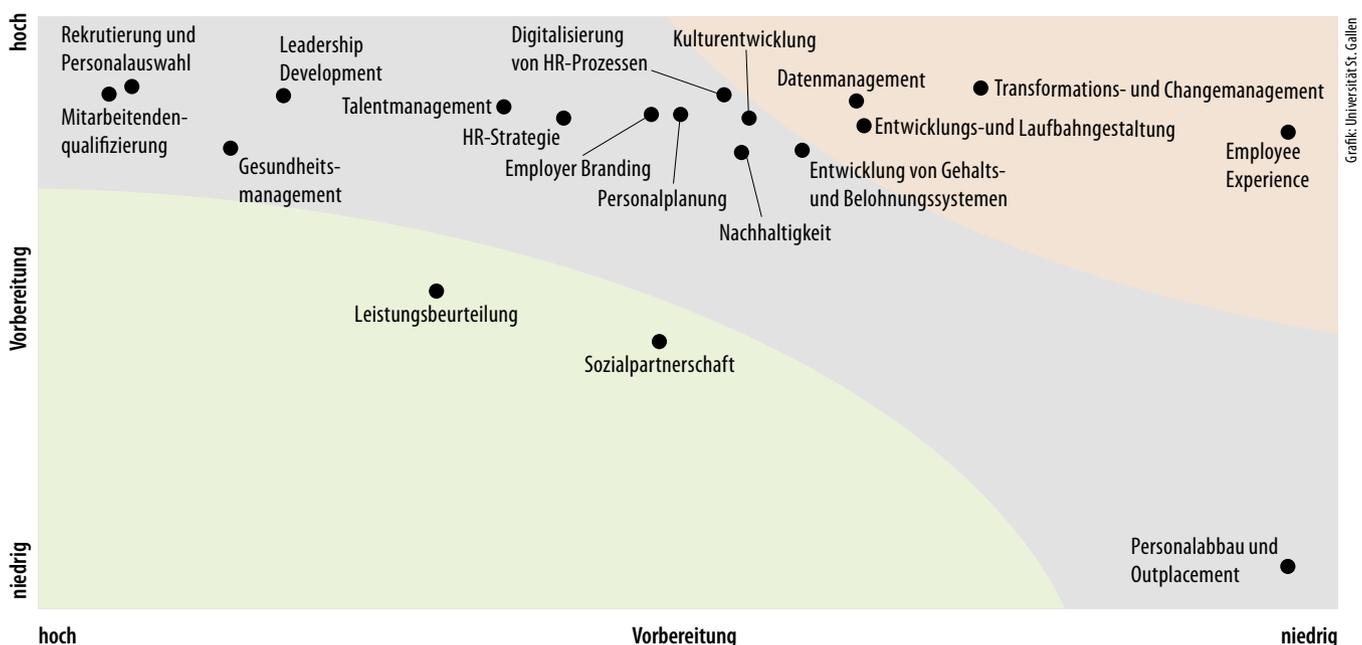
Grafik: Universität St. Gallen

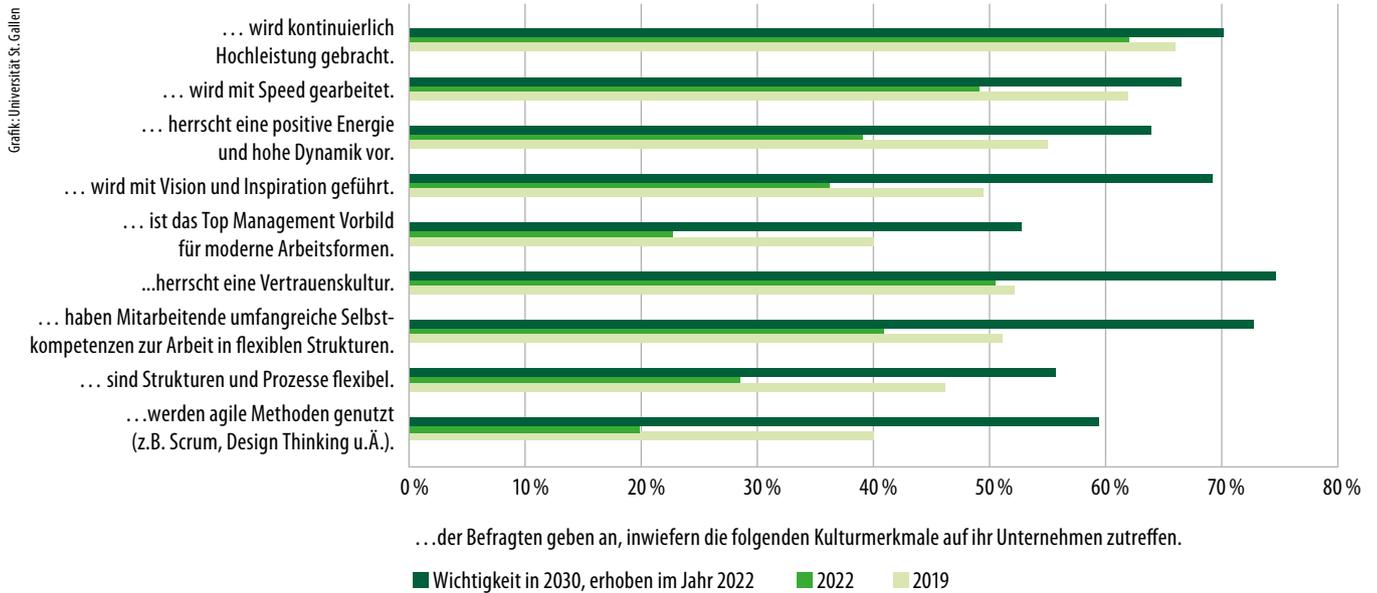
Neben den Umbrüchen im People Management mit den Veränderungen in Funktionen und Kompetenzen, sind die letzten Jahre vor allem durch eine pandemiebeschleunigte New-Work-Transformation geprägt. New Work und neue Arbeitsformen breiten sich flächendeckend in Unternehmen aus. Insbesondere mobiles Arbeiten (plus 29 Prozent), digitale Kommunikation (plus 14 Prozent) und das Arbeiten in virtuellen Teams (plus 13 Prozent) werden 2022 deutlich stärker genutzt als noch 2019. Bis 2030 prognostizieren

die HR-Expertinnen und -Experten, dass die Flexibilisierung weiter zunehmen wird. Am stärksten wird die Kommunikation über digitale Endgeräte und die Nutzung digitaler Technologien in Unternehmen ausgebaut werden. Gleichzeitig wird allerdings bis 2030 kaum noch ein weiterer Anstieg beim mobilen und virtuellen Arbeiten sowie bei flexiblen Arbeitszeiten erwartet. Der Erfolg einer New-Work-Transformation hängt maßgeblich davon ab, inwiefern es Unternehmen ge-

Wichtigkeit und Vorbereitung auf zentrale Funktionen des People Managements für das Jahr 2030

Abbildung 2





lingt, eine moderne Arbeitskultur im Unternehmen zu verankern. Eine New Culture umfasst grundsätzlich verschiedene Faktorenbündel: Hochleistung und Speed, positive Energie, Führung mit Vision und Inspiration, Vertrauenskultur, umfangreiche Selbstkompetenzen und flexible Strukturen.

Während 2019 verschiedene Dimensionen einer New Culture als stark ausgeprägt wahrgenommen wurden, erodiert sie im Laufe der Jahre stark. 2022 sind laut den HR-Expertinnen und -Experten insbesondere die Dimensionen Nutzung agiler Methoden (minus 20 Prozent), flexible Strukturen und Prozesse (minus 18 Prozent) sowie die Vorbildfunktion des Topmanagements (minus 17 Prozent) in signifikant weniger Unternehmen vorhanden. 2030 werden sämtliche Elemente der New Culture in Unternehmen wieder gestärkt werden. Vor allem die Nutzung agiler Methoden (plus 40 Prozent), umfangreiche Selbstkompetenzen (plus 32 Prozent) und eine visionäre/inspirierende Führung (plus 32 Prozent) werden ausgebaut werden.

Bereits im Jahr 2019 setzen sich in Bezug auf ihre New Culture Top Performer, also die erfolgreichsten Unternehmen, signifikant von den Low Performern, also weniger erfolgreichen Unternehmen, ab. Allerdings erlebt die New Culture bis 2022 auch bei den Top Performern starke Einbußen. Im Vergleich zu den Low Performern weisen die Top Performer 2022 aber immer noch in sämtlichen New Culture Dimensionen stärkere Ausprägungen auf. Bis 2030 sind sich die HR-Expertinnen und -Experten einig, dass eine massive Stärkung einer modernen Kultur sowohl bei den Low als auch bei den Top Performern stattfinden wird.

Fazit

Mit Blick auf 2030 wird schon heute deutlich, dass die tiefgreifenden Umbrüche in der (Arbeits-)Welt Unternehmen enorm herausfordern werden. Das gilt insbesondere für die Schlüsselfunktion People Management. Zwischen Technologie- und Kulturtransformation sehen wir folgende akute Handlungsfelder:

- **Arbeitskräftemangel entgegenwirken:** Unternehmen müssen einen verstärkten Fokus auf Mitarbeitenden-Bedürfnisse und die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung setzen. Datenanalytik, wie Künstliche Intelligenz, kann bei der Identifizierung entscheidender Faktoren helfen.
- **Digitale Transformation im People Management forcieren:** Die (Arbeits-)Welt befindet sich noch am Anfang dieses Wandels, und bis 2030 wird digital vernetztes Arbeiten in allen Bereichen den Arbeitsalltag prägen. Das People Management muss dabei eine Schlüsselrolle einnehmen und gleichzeitig eigene HR-Prozesse mithilfe von Data Analytics und anderen Zukunftstechnologien stützen.
- **Vielseitige Kompetenzen im People Management entwickeln:** Insbesondere technische sowie soziale und personale Fähigkeiten wie Empathie und strategisches Denken werden in Zukunft im People Management unverzichtbar sein.
- **New Culture Transformation beschleunigen:** Für eine erfolgreiche New Work Transformation besteht für Unternehmen dringender Bedarf, den Rückstand in der Entwicklung einer New Culture aufzuholen und ihren individuellen Weg zu einer modernen Arbeitskultur zu finden.

AUTORIN UND AUTOREN



Prof. Dr. Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, heike.bruch@unisg.ch



Till R. Lohmann, Partner und Leiter des Bereichs People & Organisation Consulting bei PricewaterhouseCoopers, Hamburg, till.r.lohmann@pwc.com



Marvin Neu, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, marvin.neu@unisg.ch



Foto: stock.adobe.com _BosandHeien photographers

Schubladendenken funktioniert nicht

Die Einteilung in Generationen ist im HR-Management weitverbreitet. Eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück stellt diese Praxis infrage.

► Kaum ein Thema hat das HR-Management in den letzten Jahren mehr beschäftigt als die Diskussion um Generationen. Alles fing mit der Überzeugung an, dass Menschen, die in das Computerzeitalter hineingeboren werden, die Welt grundlegend anders wahrnehmen. Einer weit verbreiteten Sichtweise folgend, sollte diese sogenannte Generation Y die klassische Erwerbsarbeit

stark infrage stellen, Autorität kritisch sehen, wenig leistungsorientiert sein und sich mehr für postmaterialistische Werte sowie Work-Life-Balance interessieren. Vor diesem Hintergrund wurden zahlreiche Ratgeber geschrieben und unzählige Workshops durchgeführt, um das HR-Management auf die neue Generation einzustimmen. Alles, vom Personalmarketing bis zur Führung, schien neu gedacht werden zu müssen. Nicht zuletzt verstärkt durch den zunehmenden Fachkräftemangel setzt sich diese Sichtweise auch in Bezug auf die nachfolgende Altersgruppen – die Generation Z – fort. Angesichts dieser Bedeutung scheint es dringend geboten, kritisch zu hinterfragen, ob dieses Denken in Generationen sinnvoll ist. Menschen in Generationen einzuteilen und das HR-Management auf verschiedene Generationen abzustimmen ist letztlich nur dann zielführend, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

- Die Generationen müssen sinnvoll zu definieren sein.
- Menschen aus verschiedenen Generationen müssen sich bedeutsam in ihren Einstellungen zum Berufsleben unterscheiden.

STUDIE KOMPAKT

Forschungsfragen: Wie stark unterscheiden sich Menschen aus verschiedenen Generationen (Boomer, X, Y, Z) hinsichtlich der Ausprägung grundlegender Arbeitsmotive? Wie groß sind die Unterschiede innerhalb einer Generation?

Forschungsansatz: Mithilfe eines Online-Fragebogens zur Erfassung von 16 Arbeitsmotiven wurden insgesamt 2665 Personen aus vier verschiedenen Generationen befragt.

Ergebnisse: Menschen aus verschiedenen Generationen unterscheiden sich nur geringfügig in der Ausprägung ihrer Arbeitsmotive. Innerhalb einer Generation sind die Unterschiede zwischen verschiedenen Menschen jedoch sehr groß. Das Konzept der Generationen ist daher für die praktische Personalarbeit ohne nennenswerten Nutzen.

Untersuchte Arbeitsmotive

Abbildung 1

Arbeitsmotiv	Beispielfrage: Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit beziehungsweise durch meine berufliche Tätigkeit möchte ich gern ...	Anzahl der Fragen zwecks höherer Genauigkeit	Zusammenhang zum Alter in Prozent
Materieller Wohlstand	... mir auch materiellen Luxus leisten können.	6	- 4,6
Ansehen	... erreichen, dass Bekannte und Nachbarn mich wertschätzen.	6	- 2,3
Macht	... anderen sagen, was sie zu tun und zu lassen haben.	7	- 0,9
Leistung	... mich in besonders herausfordernden Arbeitsaufgaben beweisen.	7	- 2,7
Anschluss	... auch am Leben der Kollegen Anteil nehmen.	7	- 4,5
Sicherheit	... mich vor wirtschaftlich unsicheren Zeiten schützen.	7	- 2,2
Work-Life-Balance	... neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für meine Hobbys haben.	7	- 8,6
Selbstwert	... stolz auf meine Arbeit sein.	5	- 1,8
Autonomie	... eigenständig berufliche Entscheidungen treffen.	4	1,7
Entwicklung	... mich beruflich weiterentwickeln.	7	- 1,7
Abwechslung	... mich an immer wieder neuen Arbeitsaufgaben ausprobieren.	4	0,7
Komfort	... in einer ästhetisch ansprechenden Umgebung arbeiten.	6	0,2
Prosozialität	... mich für andere Menschen einsetzen.	4	- 0,3
Selbstbezug	... meine eigenen Erfahrungen einbringen können.	7	0,3
Führung	... Vorgesetzte haben, die mir vertrauen.	9	- 1,6
Aktivität	... meine körperlichen Kräfte nutzen.	4	- 0,5

Grafik: Hochschule Osnabrück

- Innerhalb einer Generation müssen alle Menschen weitestgehend gleiche Einstellungen haben.

Schon die erste Bedingung ist nicht erfüllt. Ein Blick auf verschiedene Definitionen der Generation Y zeigt deutliche Unterschiede. Manche setzen den Beginn der Generation Y an das Ende der 1970-er Jahre, während andere ihn auf die Geburtsjahrgänge ab Mitte der 1980-

er Jahre verschieben. Parallel dazu wird das Ende der Generation wahlweise zwischen den frühen 1990-er Jahren oder dem Jahr 2000 verortet. Dies hat weitreichende Konsequenzen. Millionen von Menschen werden, je nach Definition, verschiedenen Generationen zugeordnet und unterschiedlich charakterisiert. Die beliebige Verschiebung der Definitionsgrenzen offenbart dabei ein sehr viel grundlegendes Problem:

Vergleich der Arbeitsmotive von verschiedenen Generationen

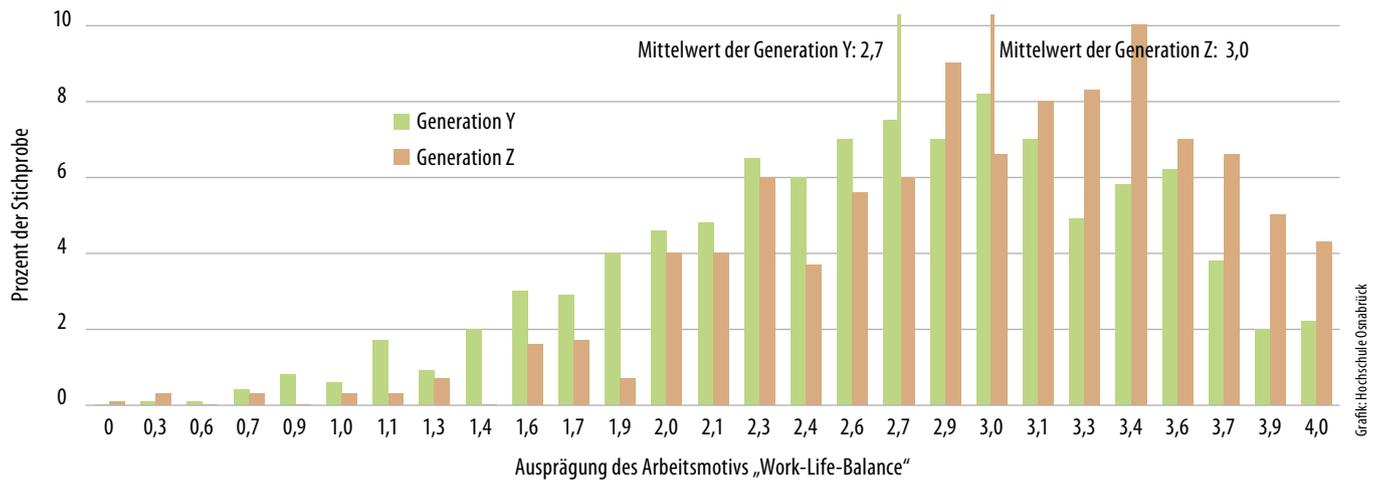
Abbildung 2

Generation	Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Materielles	2,0	2,0	2,3	2,6
Ansehen	2,0	2,0	2,2	2,2
Macht	1,2	1,2	1,4	1,4
Leistung	2,1	2,0	2,3	2,4
Anschluss	2,1	2,0	2,3	2,5
Sicherheit	2,4	2,4	2,5	2,8
Work-Life-Balance	2,2	2,4	2,6	3,0
Selbstwert	2,9	3,0	3,1	3,1
Autonomie	2,9	2,9	2,7	2,8
Entwicklung	2,6	2,6	2,7	2,8
Abwechslung	2,4	2,4	2,4	2,4
Komfort	2,0	1,9	1,8	2,0
Prosozialität	2,0	1,9	2,1	2,1
Selbstbezug	2,8	2,8	2,8	2,8
MA-orientierte Füh.	2,8	2,9	2,9	3,1
Phys. Aktivität	1,6	1,5	1,7	1,6

Grafik: Hochschule Osnabrück

Ausprägung des Motivs Work-Life-Balance in der Generation Y und Z

Abbildung 3



Grafik: Hochschule Osnabrück

Warum sollte jemand aus dem Geburtsjahr 2000 in systematischer Weise andere Werte haben als jemand, der im Jahre 1998 oder 1995 geboren wurde? Was ist in diesen wenigen Jahren passiert, das zu einer grundlegend anderen Sozialisation geführt haben könnte? Auf diese Fragen gibt es keine schlüssige Antwort.

Mit den Bedingungen 2 und 3 beschäftigt sich eine aktuelle Studie, in der 2665 Menschen gebeten wurden, einen Online-Fragebogen zur Erfassung grundlegender Arbeitsmotive auszufüllen (Abbildung 1). Arbeitsmotive beziehen sich auf die Frage, was ein Mensch durch seine berufliche Tätigkeit erreichen möchte. Wie wichtig ist ihm beispielsweise materieller Wohlstand im Vergleich zu gesellschaftlichem Ansehen? Die einzelnen Fragen mussten auf einer vierstufigen Antwortskala (0 = „für mich unwichtig“ bis 4 = „für mich extrem wichtig“) bearbeitet werden. Die Befragten stammen aus vier verschiedenen Generationen: Boomer (Geburtsjahr 1949 bis 1963; 481 Personen), Generation X (1964 bis 1980; 605 Personen), Generation Y (1981 bis 1997; 1187 Personen) und Generation Z (1998 bis 2010, 301 Personen).

Im Rahmen der Datenanalyse wird zunächst überprüft, inwieweit sich die Gruppen in der durchschnittlichen Ausprägung der Arbeitsmotive voneinander unterscheiden (Abbildung 2). Bei einigen Arbeitsmotiven, wie etwa dem Streben nach abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben, lassen sich keine Unterschiede feststellen. Bei anderen, wie dem Streben nach materiellem Wohlstand oder Work-Life-Balance, sind die Unterschiede hingegen vergleichsweise groß.

Betrachten wir jedoch die absolute Größe der Unterschiede, relativiert sich dieser Eindruck schnell. Im Falle des Strebens nach materiellem Wohlstand beträgt der maximale Unterschied lediglich 0,6 Punkte auf einer fünfstufigen Skala. Im Falle der Work-Life-Balance sind

es 0,8 Punkte. In Abbildung 1 findet sich in der letzten Spalte eine Information darüber, wie stark das Lebensalter mit der Ausprägung der Arbeitsmotive zusammenhängt. Mit einer einzigen Ausnahme liegen die Zusammenhänge unter fünf Prozent. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse zum Teil gängigen Stereotypen widersprechen. So interessiert sich beispielsweise die Generation Z im Mittelwert stärker für materiellen Wohlstand und Leistung als ältere Generationen.

Im zweiten Schritt der Analyse geht es um die Unterschiede innerhalb einer Generation. In Abbildung 3 sind die Unterschiede beispielhaft für das Streben nach Work-Life-Balance dargestellt. Es zeigt sich, dass sowohl in der Generation Y als auch in der Generation Z über die gesamte Bandbreite der Skala Menschen zu finden sind, wenn auch in der oberen Hälfte der Skala mehr als in der unteren. Die Unterschiede zwischen den Mitgliedern einer Generation sind mithin sehr groß. Oder anders ausgedrückt: Aus der Zugehörigkeit eines einzelnen Menschen zu einer Generation lässt sich nicht ableiten, welche Ausprägung eines Arbeitsmotivs vorliegt.

Fazit

Zusammenfassend erweist sich das Denken in Generationen für die praktische Personalarbeit als nicht sinnvoll. Die Zuordnung von Menschen zu einer bestimmten Generation unterliegt einer gewissen Beliebigkeit. Weiterhin sind die Unterschiede zwischen den Generationen in ihren Arbeitsmotiven im Durchschnitt sehr gering.

Gleichzeitig fallen die Unterschiede innerhalb einer Generation groß aus. Wer mit dem Konzept der Generationen arbeitet, arbeitet letztlich mit Stereotypen und wird dem einzelnen Menschen nicht gerecht. ■

AUTOREN



Prof. Dr. Uwe P. Kanning,
Hochschule Osnabrück,
Fakultät Wirtschafts-
und Sozialwissen-
schaften, u.kanning@
hs-osnabrueck.de



André Schmitt,
Absolvent der Wirt-
schaftspsychologie,
Hochschule Osnabrück,
schmitt-andre-1996@
web.de



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

Zukunfts- sicherung durch Kompetenz- management



Für Unternehmen sind die richtigen Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor für zukünftigen Erfolg. Wie ein zukunftsgerichtetes dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement strukturiert angewendet und umgesetzt werden kann, erfahren Sie von Gery Bruederlin im 3. Band seiner HR-Reihe.



Gery Bruederlin
Die passenden HR-Kompetenzen
für Ihr Unternehmen
288 Seiten - 42 Euro - ISBN 978-3-96251-170-8
www.fazbuch.de - 0711-7860 2254
kundenservice@zeitfracht.de

Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Aktuelle Personalmeldungen
finden Sie auf
www.personalwirtschaft.de



Bernhard Blauth

Der Automobilzulieferer Brose bekommt einen neuen Chef-Personaler. Bernhard Blauth übernimmt den Posten ab September. Er löst Olaf Gelhausen in der Position des Leiters des Zentralbereichs Organisation und Personal und als Teil der Gruppengeschäftsführung ab. Dessen Vertrag ist ausgelaufen. Der 52-jährige Blauth kennt die HR-Arbeit im Automotive-Bereich gut. Zuletzt war er VP HR Rail Division bei Knorr-Bremse.



Olivier Mey

Seit dem 1. Juli 2023 ist Olivier Mey neuer Human Relations General Manager von L'Oréal Österreich, Deutschland und Schweiz. Er folgt auf Oliver Sonntag, der nach insgesamt rund 20 Jahren in der L'Oréal Gruppe Ende des Jahres in den Ruhestand geht. Mey begann seine Karriere 2000 als Recruitment Manager bei der Capital One Bank. 2003 wechselte er zu L'Oréal Paris.



Amanda Rajkumar

Die Adidas-Personalvorständin Amanda Rajkumar verlässt den Sportartikelkonzern nach zweieinhalb Jahren. Die 51-jährige Britin ist zum 15. Juli aus dem Vorstand ausgeschieden. „Als Personalverantwortliche gab es in meiner jetzigen Rolle Momente, in denen ich Unternehmensentscheidungen durchsetzen musste, die manchmal die Grenzen meiner eigenen Ethik und meines moralischen Kompasses berührten“, sagte Rajkumar zu ihrem Abgang.



Lea Corzilius

Ein weiterer Automobilzulieferer hat seine höchste HR-Stelle neu besetzt. ZF Friedrichshafen hat eine Nachfolgerin für die scheidende Personalchefin Sabine Jaskula gefunden: Lea Corzilius ist seit 1. August neues Vorstandsmitglied für Personal, Recht und Compliance. Die neue Personalvorständin kommt vom Automobilzulieferer Hella, wo sie zuletzt stellvertretende Geschäftsführerin Personal war.



Christine Neuberger

Sebastian Harrer hat sein Amt als Personalchef bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) aufgegeben und ist stattdessen Senior Advisor beim selben Arbeitgeber geworden. Seit dem 1. August wird der Personalbereich von Christine Neuberger geleitet. Sie ist bereits seit vielen Jahren beim Geldinstitut: Die Diplom-Betriebswirtin begann 1996 bei der Landesbank; zuletzt war sie Leiterin des Bereichs Compliance.



Robindro Ullah

Der Trendence-Geschäftsführer Robindro Ullah übernimmt 20 Prozent der Anteile an dem Daten- und Marktforschungsunternehmen. Ullah ist bereits seit 2018 Geschäftsführer des Unternehmens. Außerdem arbeitet er als freier Berater, Speaker, Blogger und Buchautor. Den Kaufpreis der Anteile hat Trendence nicht bekannt gegeben.



Michael Ilgner

Michael Ilgner legt sein Amt als Chef der Personalabteilung der Deutschen Bank zum 30. September nieder. Er verlässt die Bank nach rund drei Jahren auf eigenen Wunsch, wie es heißt. 2020 hatte Ilgner die Leitung der Personalabteilung übernommen. Eine geplante Aufnahme in den Vorstand scheiterte seinerzeit allerdings an der fehlenden Genehmigung durch die Bankenaufsicht. Auch kritisierte Ilgner die Personalarbeit der Bank.



Reinhard Nissl

Microsoft Deutschland hat zum 1. Juli 2023 Reinhard Nissl zum HR Area Lead Deutschland berufen. Er ist damit auch neues Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Claudia Hartwich, die unter dem Titel General Manager Human Resources Microsoft Germany zuvor Personalchefin Deutschland war, ist seit April dieses Jahres Personalchefin für Westeuropa. Nissl war zuvor HR Talent & Development Director Germany bei Microsoft.



Stephanie Wulf

DB Schenker hat eine Nachfolgerin für Katharina Rath gefunden: Stephanie Wulf. Die derzeitige Personalvorständin wird das Unternehmen Ende 2023 auf eigenen Wunsch verlassen. Die zukünftige Personalchefin Wulf wird zum 1. Januar 2024 das Unternehmen durch die bereits begonnene Transformation führen. Sie kommt von der Der Touristik Group, wo sie seit 2018 Chief Human Resources Officer und Geschäftsführerin Personal und seit 2022 Mitglied des Executive Boards ist.

Für das Recht des stärkeren Arguments.

Die Versuchung, aus allem Schlagzeilen zu machen, ist immer groß. Diesem Impuls zu widerstehen gehört zum Selbstverständnis der Frankfurter Allgemeinen. Sie wirft stets einen rationalen Blick auf das Weltgeschehen und bietet realistische Einschätzungen. Damit unterstützt sie auf der Basis von Fakten die selbstbestimmte Meinungsbildung ihrer Leser. — Freiheit beginnt im Kopf.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Aki Arráez Ramón, Jack Wolfskin

Als Vice President People & Culture bei Jack Wolfskin kann sich Aki Arráez Ramón mit all ihren Stärken einbringen. Das bringt Selbstvertrauen und Spaß, ist aber auch herausfordernd.



Aki Arráez Ramón

Vorherige Position: Vice President People bei Gropyus

Ausbildung: Media Studies, Linguistics, International Law, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

► Aki Arráez Ramón hat in ihrem Leben schon viele Herausforderungen bewältigt. Die wohl größte davon: Ihre 12-jährige Tochter hat sie in den letzten sechs Jahren weitestgehend allein großgezogen und sich gleichzeitig auf die höchste HR-Ebene beim Outdoorbekleidungsgeschäft Jack Wolfskin hochgearbeitet. Sie spürte am eigenen Leib, wie schwer es ist, der Familie und dem Job gleichermaßen gerecht zu werden, wenn man sich eigentlich nur auf sich selbst verlassen kann. So hat sie etwa den Haushalt geschmissen, während sie als Vice President HR Strategy bei ihrem vorherigen Arbeitgeber Adidas die HR-Strategie entwickelte oder Pausenbrote geschmiert und ihr Kind betreut, nachdem sie sich den Personalthemen beim Tech-Start-up Gropyus als Vice President People gewidmet hatte.

Die Doppelbelastung hat ihr gezeigt: „Probleme auf der Arbeit sind immer lösbar.“ Emotionale und private Komplikationen hätten es dahingegen weitaus mehr in sich. Gut für Arráez Ramón. Denn so konnte sie seit Oktober 2022 in ihrer neuen Rolle als Vice President People & Culture bei Jack Wolfskin mit einer gewissen Ruhe und vor allem Zuversicht Anpassungen in der Vergütung der Mitarbeitenden vornehmen, Wertschätzungsblockaden aus dem Weg räumen und das Onboarding neu aufsetzen. Die Position ist Arráez Ramóns erste HR-Leitungsposition bei einem Mittelständler direkt unter CEO Richard Collier. Und in dieser habe sie Lust, Veränderungen voranzutreiben und das Unternehmen dabei zu begleiten, zum internationalen Player zu werden.

Verstehen und verändern

Die ersten Projekte von Arráez Ramón und ihrem rund 30-köpfigen Team – darin sind auch Mitarbeitende des Bereichs Facility Management und Office Management enthalten, für den die Personalchefin ebenfalls verantwortlich ist – waren stark davon geprägt, was die circa 1600 Jack-Wolfskin-Beschäftigten brauchen und wollen. So führte Arráez Ramón in ihren ersten Monaten beim Outdoorbekleidungshersteller zahlreiche Gespräche mit Mitarbeitenden und arbeitete an drei Tagen selbst eine

„Probleme auf der Arbeit sind immer lösbar.“

Acht-Stunden-Schicht in verschiedenen Retail Stores, um die Bedürfnisse ihrer Kunden im Unternehmen besser zu verstehen. In den Austausch gehen, das kann Arráez Ramón, startete sie ihre berufliche Laufbahn doch bei der BMW Group Mini Plant im englischen Oxford in der internen Kommunikation. „Wenn mir jemand sagt ‚Es hat sich niemand für mich interessiert‘, liegen darunter vier Ebenen tiefer Aussagen wie: ‚Seit vier Jahren versuche ich ein Projekt umzusetzen und eine Botschaft zu vermitteln, doch niemand hat mir zugehört.‘“, sagt sie. Oft han-

dele es sich um ein Problem, das durch Wertschätzung, Weiterbildung, einen Abteilungswechsel oder einfach eine neue Verantwortung in einem passenden Projekt behoben werden könne.

Unmut gab es bei vielen Mitarbeitenden bei Jack Wolfskin auch aufgrund des Gehalts. Deshalb führten Arráez Ramón und ihr Team eine neue Jobarchitektur ein – und das innerhalb von nur vier Monaten. Sie analysierten Gehälter von vergleichbaren Positionen auf dem Markt und im Unternehmen und erfuhren von den Führungskräften, was jeder Job mit sich bringt. Daraus ergaben sich teilweise neue Gehälter, heruntergestuft wurde allerdings niemand. „Wir haben den Mitarbeitenden dann relativ faktenbasiert und ausführlich erklärt, warum wer wie viel Gehalt bekommt und auch teilweise signifikante Anpassungen vorgenommen, um marktgerecht zu bezahlen“, sagt Arráez Ramón.

Alle ihre Aufgaben bei Jack Wolfskin passen ihrer Meinung nach hervorragend zu ihrem Profil. „Zum ersten Mal kann ich in einem Job alle meine Stärken einbringen und noch dazulernen.“ Ihre Stärken, damit meint Arráez Ramón ihr Wissen über erprobte HR-Prozesse und -Systeme aus Dax-Konzernen sowie über flexible und agile Arbeitsweisen in einem Start-up und ihren internationalen Hintergrund. Bis zu ihrem 14. Lebensjahr lebte sie in Japan, dem Heimatland ihrer Mutter. Ihr Vater ist halb Deutscher, halb Ungar, und ihr Ehemann Spanier. „Ich habe gelernt, mir eine Situation immer aus unterschiedlichen Perspektiven anzuschauen.“ So ließe sich häufig eine weitaus bessere Lösung finden. (lo) ■



Die große HR-Studie 2023

Der Wert der eigenen Personalabteilung wird von vielen Unternehmen noch immer deutlich unterschätzt. Zwar stellt die Geschäftsführung höhere Erwartungen an HR, jedoch werden Personalverantwortliche immer noch zu selten in strategische Entscheidungen eingebunden. Das hat eine neue HR-Studie von Personio unter 4.500 HR-Manager:innen und 2.200 Führungskräften ergeben. Erfahren Sie in der Studie, wie HR und Geschäftsführung bestmöglich zusammenarbeiten sollten, um Ihr Unternehmen zukunftsicher zu machen.



Auf neuen Gleisen

Wie hat es die Deutsche Bahn geschafft, ihre Employee Experience und ihre HR-Performance zu verbessern? Im Rahmen eines Live-Webinars verschaffte der Konzern den Teilnehmenden einen Einblick.

VON SVEN FROST

► „Experience Economy“ ist aktuell eines der Schlagworte der Wirtschaftswissenschaften. Dabei verschwimmt die Grenze zwischen Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden. Denn beide erwarten, so die Theorie, vom Unternehmen eine gewisse „Erlebniskultur“. Die alleinige Vergütung für Arbeit reicht demnach nicht mehr aus, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Die Qualität der Erfahrungen, die ein Unternehmen seinen Kandidatinnen und Kandidaten, Mitarbeitenden und Ehemaligen bietet, ist entscheidend. Das hat auch die Deutsche Bahn (DB) erkannt, und deshalb setzt der Konzern auf eine neue „Währung“: Die sogenannte Employee Experience (EX) ist für die DB ein wichtiger Faktor bei der Bewertung von Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen. HR spielt als Enabler dabei eine wichtige Rolle.

Doch ohne Technik funktioniert es nicht. Gemeinsam mit dem Software-Dienstleister ServiceNow zeigte die Deutsche Bahn daher im Rahmen eines Live-Webinars, wie die DB die Lösung von ServiceNow eingesetzt hat, um sowohl die Employee Experience als auch die HR-Performance zu verbessern. Referenten waren Ralf Berns von der DB und Gianni Martella von ServiceNow. Berns ist seit 2010 im Deutsche-Bahn-Konzern für das Produktportfolio- und Prozessmanagement, das Service-Delivery-Modell, das HR-IT-Anforderungsmanagement sowie die Fachredaktion Personal verantwortlich. Er ist aktuell viel beschäftigt: Neben der Einführung eines HR-Performancemanagements kümmert er sich um den Start eines nutzendenzentrierten HR-Operating-Modells, verbunden mit der Implementierung einer cloudbasierten HCM-Suite (Oracle HCM) sowie einer HR-Service-management-Plattform (ServiceNow).

Gianni Martella ist bei ServiceNow als Solution Sales Manager für das Employee-Experience-Portfolio fokussiert. Aus dem HR-Cloud- sowie Service-Management-Umfeld kommend, unterstützt er bei der Implementierung der ServiceNow-Plattform bei Transformationsprojekten. Vor seiner Zeit bei ServiceNow war er in strategischen Vertriebsrollen bei SAP/SuccessFactors sowie Oracle tätig.

Unternehmen für das digitale Zeitalter fit machen

Im Vorfeld des Projekts standen bei den HR-Verantwortlichen der Deutschen Bahn folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Anforderungen gibt es für die DB in Bezug auf die Employee Experience?
- Wie wird ServiceNow bei der DB im HR-Umfeld genutzt, um die Employee Experience bestmöglich gestalten zu können?
- Welchen Mehrwert konnte die DB bereits mit ServiceNow als Plattform erzielen?

Um zu erläutern, wie sein Unternehmen den Kunden bei ihrer täglichen HR-Arbeit helfen kann, stellte Gianni Martella zunächst ServiceNow genauer vor. „Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Arbeitswelt in einen digitalen Zustand zu versetzen. Mittlerweile arbeiten wir mit großen Global-Business-Organisationen in weltweit operierenden Konzernen zusammen“, so Martella. Bei großen Unternehmen wie Bayer oder Siemens digitalisierte ServiceNow bereits die komplexen HR-Ser-

vice-Organisationen. „Wir schaffen eine einzige einheitliche Plattform. Dabei geht es vor allem auch um eine bessere Mitarbeiter- und Kundenerfahrung.“

Die Ansprüche der Nutzerinnen und Nutzer an eine Softwarelösung seien heute ungleich höher als noch vor einigen Jahren. „Wir sind alle verwöhnte Google-Kinder, die schnell eine Antwort benötigen. Durch ChatGPT wurde die Messlatte noch höher gelegt. Die Mitarbeitenden haben dadurch auch eine entsprechende Erwartungshaltung, wenn es um die Kommunikation mit ihrem Arbeitgeber geht.“

Um diesen Ansprüchen zu genügen, benötigten Mitarbeiterservices übergreifende Funktionen, bekräftigte Martella. So seien Themen wie Mutterschutz, Krankheit oder Beförderung nicht nur bei HR angesiedelt. Selbst beim Onboarding eines neuen Mitarbeitenden gehe es mitunter auch um juristische Fragen, was die Rechtsabteilung mit ins Boot hole. „Wir konzentrieren uns darauf, diese Journeys reibungslos zu gestalten. Wichtig ist dabei ein einfacher Zugriff.“ Daran messe der Mitarbeitende auch, wie viel Spaß es macht, im Unternehmen zu arbeiten. „Wir wollen einen ‚One place to go‘ schaffen, wo wir Inhalte direkt zielgruppengerecht bereitstellen können. Anfragen werden automatisiert und an die richtige Stelle weitergeleitet.“

Zufriedene Kundinnen und Kunden bei der DB

Doch wie setzt die Deutsche Bahn das Konzept der Employee Experience um? Wie schafft es der Konzern, eine Lösung zu implementieren, die gleichzeitig den Nutzerinnen und Nutzern Spaß und dem Unternehmen Nutzen bringt? Dazu Ralf Berns: „Wir begreifen Mitarbeitende und Führungskräfte im Zusammenhang mit der Employee Experience als interne Kunden.“ Angesichts der Größe des Unternehmens sei es eine gewaltige Aufgabe, eine entsprechende Kultur zu implementieren. „Wir müssen unsere HR-Produkte und -Services klar definieren und an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen.“ Wichtig dabei ist, eine klare Rollenzuordnung zu vereinbaren. Das Ziel: ein einheitliches, cloudbasiertes HR-IT-System, das Digitalisierung, Automatisierung und Standardisierung des Personalmanagements voranbringt und positive Kundenerlebnisse schafft.

Der Grund, mit ServiceNow eine leistungsfähige und moderne HR-IT bereitzustellen, liegt für Ralf Berns auf der Hand: „Drei von vier CEOs stimmen der Aussage zu, dass eine gute Mitarbeitendenerfahrung zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Eine hohe Employee Experience reduziert letztlich auch die Fluktuation.“ Das zahle sich auch finanziell aus: „Unternehmen mit einer effektiven Employee Experience haben im Dreijahresvergleich einen um zwei bis vier Prozentpunkte höheren Umsatz und Gewinn als der Wettbewerb.“

SMARTER HR-FUNKTIONEN

Employee Experience

- Mitarbeitende und Führungskräfte als interne Kundinnen und Kunden verstehen
- HR-Produkte (-Services) definieren und an Mitarbeitendenbedürfnissen ausrichten
- End-to-End-Verantwortung für HR-Produkte festlegen
- Klare Rollenzuordnung vereinbaren

Einsatz von ServiceNow

- Leistungsfähige und moderne HR-IT bereitstellen

Mehrwert für die DB

- HR-Performancemanagement

Ein Ansatz, um die Usability der Anwendungen und damit auch die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer zu erhöhen: Alle HR-Produkte der DB wurden in einem Produktkatalog transparent und bestellbar zusammengefasst. „Durch den Produktkatalog werden Expertensysteme zu Nutzersystemen und bieten den Anwendenden eine übersichtliche Auswahl an bestellbaren HR-Produkten“, erläuterte Ralf Berns. Als Beispiel einer der in dem Produktkatalog zu findenden HR-Leistungen nannte der Personaler das DB-Rad-Programm, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Lieblingsmodell bei einem der über 2500 Fachhändler, die an dem Programm teilnehmen, auszuwählen.

„Mein DB“ ist der zentrale Einstiegspunkt

Eine zentrale Säule bei der Weiterentwicklung von HR-Produkten bei der Deutschen Bahn ist laut Ralf Berns der HR-Produktmanager respektive die -Produktmanagerin. Er oder sie verantwortet den Gesamtprozess und steuert dazu die (Teil-)Leistungsprozesse der beteiligten HR-Funktionen. Für sie (und damit natürlich auch den HR-Verantwortlichen auf höherer Ebene) werden die Ergebnisse der Produkterfahrungsmessung für ein HR-Produkt in übersichtlichen Dashboards transparent dargestellt.

Die Plattform „Meine DB“ funktioniert dabei als zentraler digitaler Einstiegspunkt für Anwenderinnen und Anwender. Die HR-IT-Systeme bilden in Verbindung mit der HCM Suite das Fundament. Das Ergebnis: ein ansprechendes und mitarbeitendenorientiertes HR-Portal. „Ein zielgerichteter Inhalt schafft Transparenz, erhöht die Zufriedenheit und reduziert durch Self-Service das Ticketvolumen“, zählte Ralf Berns die Vorteile auf. Der hohe Integrationsgrad in bestehende Systemlandschaften sowie die systemübergreifende Orchestrierung und Automatisierung von Tätigkeiten reduziere zudem das Arbeitsvolumen. ■



Eine Aufzeichnung des Webinars der Deutschen Bahn in Zusammenarbeit mit ServiceNow finden Sie auf der Homepage der Personalwirtschaft unter: www.personalwirtschaft.de/events/webinare.



Bilder: Rolf T. Eckel

Den Blick in die Zukunft gerichtet

Eckart von Hirschhausen, Khadija Ben Hammada und Thorsten Schäfer-Gümbel – sie alle und mehr stehen beim 14. Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt auf der Bühne und erzählen, wie Personalerinnen und Personaler die Arbeitswelt von morgen gestalten können.

► Sich nur auf aktuelle Probleme zu konzentrieren, war gestern. Heute geht es für HR darum, vorauszudenken, den Blick weit in die Zukunft zu richten und über bisher geltende und teilweise selbst gesteckte Grenzen zu gehen. Deshalb steht der 14. Deutsche Human Resources Summit, den die F.A.Z. Business Media am 16. und 17. November in Frankfurt am Main veranstaltet, unter dem Motto „Weitblick – Wie HR heute die Arbeit von morgen gestaltet!“. Das Event im Filmmuseum und Westin Grand Hotel bringt Personalvorständinnen sowie Entscheider aus großen und mittelständischen deutschen Unternehmen zusammen. Beim Austausch auf Augenhöhe sprechen sie über langfristige Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz, Klimawandel und neue, häufig globale Formen der Zusammenarbeit. Wie kann HR mit Weitblick die Zukunft mitgestalten? Zu dieser Frage bringen HR-Größen Antworten und Best Practices mit.

Als besonderes Highlight und externer Impulsgeber hält Dr. Eckart von Hirschhausen, Arzt, Wissenschaftsjournalist und Gründer der Stiftung „Gesunde Erde – Gesunde Menschen“, am Vorabend der Traditionsveranstaltung eine Keynote im Filmmuseum inklusive anschließender Buchsignierung.

Am nächsten Tag beleuchtet Khadija Ben Hammada, CHRO von Merck, in ihrer Keynote, wie Führung in Zeiten von KI und disruptiver Technologie aussehen kann. Thorsten Schäfer-Gümbel, Vorstandssprecher und Arbeitsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), stellt die internationale Personalarbeit seines Unternehmens vor und beschreibt, wie ein erfolgversprechender Weitblick in der Personalarbeit aussieht. Wie und zu welchen Konditionen wir zukünftig zusammenarbeiten werden, diskutieren Sabine

Mlnarsky, CHRO der Commerzbank, Michael Moser, Personalvorstand von Fresenius, und Xenia Meuser, ehemalige CHRO von RTL Deutschland.

Die Themen, die HR jetzt bewegen

Bei der Frage, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussieht, führt auch kein Weg an Künstlicher Intelligenz (KI) und Arbeitsrecht vorbei. Sophie von Saldern, Global Head of Human Resources des Werkstoffherstellers Covestro, und Walter Grüner, Head of IT & Digitalization, erklären, wie sie in ihrem Unternehmen KI aktiv angehen und damit dem Fachkräftemangel entgegenwirken. In welchem Spannungsfeld die Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und das Arbeitsrecht stehen, werden Martin Allerchen, Arbeitsdirektor von Lindt & Sprüngli, und Sonja Fleischer, CHRO von Ebm-Papst Muldingen, gemeinsam mit Expertinnen und Experten von Advant Beiten analysieren. Wie „Work from anywhere“ keine Floskel bleibt, sondern zur gelebten Realität in Unternehmen wird, erklären die Experten von der BDAE.

Arbeitgeberattraktivität wird in Zukunft auch von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Willkommenskultur für alle Menschen abhängen. Wie es um die interne Mobilität in deutschen Unternehmen steht, präsentiert Cornerstone anhand einer Studie, und Tanya Boyd von Insights beschreibt, wie Führungskräfte Diversity-Herausforderungen meistern. Trotz nötigem Weitblick gilt es für Unternehmen, zukünftig noch mehr den Fokus auf das Individuum zu legen. Warum? Das bringen Vertreterinnen der Manpower Group anhand der Studie „The New Human Age“ im Dialog den Gästen des HR-Summits näher. (lo) ■



Mehr zum Thema:
www.hr-summit.de



**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2023**

Jetzt
kostenfrei
anmelden und
live dabei
sein!

Mensch. Technik. Zukunft.

Preisverleihung

Deutscher Personalwirtschaftspreis 2023

11. September 2023, live in den Balloni-Hallen in Köln

Neugierig auf die Siegerprojekte?

Dann melden Sie sich jetzt an und seien Sie live dabei!

Unsere Kategorien:

Recruiting & Employer Branding ■ Ausbildung & Duales Studium
BGM & Mental Health ■ Talent & Learning
HR-Tech & Digital ■ Leadership & Kultur

Zusätzlich gibt es einen Sonderpreis **Gamechanger des Jahres**

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter

Personalwirtschaft

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine

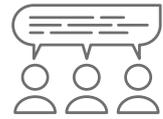


Partner

AZUBIYO

onlyfy
by XING





Webinare im Oktober

Arbeiten in den USA und Skills Development – das sind die Themen unserer aktuellen Webinare. An den kostenlosen Angeboten können Sie bequem über eine Online-Registrierung teilnehmen. Mehr Informationen gibt es unter www.personalwirtschaft.de/webinare.

Personalsuche und -führung in den USA



Die Vereinigten Staaten sind für viele deutsche Unternehmen ein Hoffnungsort – als Absatzmarkt und zunehmend als Produktionsstandort. Doch um in den USA Erfolg zu haben, sollten Geschäftsleitende und Personalverantwortliche die kulturellen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Unterschiede im Vergleich zu Deutschland kennen.

Wie läuft Recruiting in den USA? Welche Tools werden dort verwendet? Wie sehen praxisnahe Ansätze zu Themen wie Gehaltsabrechnung, Krankenversicherung, Ruhestandssparpläne und Nebenleistungen aus? **Tilman H. Bender, Gründer des deutsch-amerikanischen Executive-Search-Unternehmens TH Bender**, erläutert die wichtigsten Grundlagen der amerikanischen Personalführung. Die Teilnahme am Webinar ist kostenfrei.

Wann? 5. Oktober 2023 | **Wo?** Online-Webinar | **Anmeldung:** www.pwgo.de/thbender-webinar

Future Skills 2023: Mit Skills Development in ein zukunftssicheres Talentmanagement

Was sind die aktuellen Trends im Bereich Human & Digital Skills? Und warum sind diese entscheidend für Talentgewinnung und Talent Management? **Maike Darkes, Senior Enterprise Account Managerin bei Coursera**, wirft einen Blick auf die gefragtesten Fähigkeiten von Talenten in Bereichen wie Wirtschaft, Technology und Data Science. Als Basis dient eine Analyse der Daten von mehr als 124 Millionen Coursera-Usern aus über 100 Ländern.

Im Webinar lernen Sie anhand eines Best-Practice-Beispiels unserer Gastreferentin Lösungsansätze für ein berufsbezogenes und datenbasiertes Skills Development, das die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden auf jeder Ebene im Unternehmen fördert und für mehr Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit sowie Wachstum des eigenen Unternehmens sorgt.

Als Gastreferentin tritt **Meredith Wellard, VP Group Talent Acquisition, Learning and Growth, Deutsche Post DHL**, auf. Raum für einen ausführlichen Dialog gibt es innerhalb einer Q&A-Session im letzten Teil des Webinars.

Wann? 10. Oktober 2023 | **Wo?** Online-Webinar | **Anmeldung:** www.pwgo.de/coursera-webinar





Jannis Tsalikis, Personalchef von Lautsprecher Teufel, veranstaltet seit 2021 gemeinsam mit Christoph Athanas das HR BarCamp.

Mitmachkonferenz in Präsenz

Das interaktive HR BarCamp ist seit 2019 erstmals wieder in seinem gewohnten Format zurück. Einige Neuerungen haben sich die Veranstalter Jannis Tsalikis und Christoph Athanas in der Zwischenzeit überlegt.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft:** Herr Tsalikis, nachdem das HR BarCamp zwischenzeitlich – auch aufgrund der Corona-Pandemie – ausgefallen ist oder digital stattfand, treffen sich die Teilnehmenden dieses Jahr wieder vor Ort. Was unterscheidet das BarCamp von anderen Events der HR-Szene?

Jannis Tsalikis: Das HR BarCamp ist eine Konferenz zum Mitmachen. Nicht wir als Veranstalter erstellen die Agenda, sondern das Programm entsteht durch die Themen, die unsere Gäste einbringen und die ihnen unter den Nägeln brennen. Bei uns können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Impulse setzen, indem sie diese in einem ersten Schritt bei Pitches präsentieren. Im zweiten Schritt entscheiden die anderen Teilnehmenden, welche der Themen sie auf der Agenda haben und worüber sie in den Austausch gehen wollen. Wir als Veranstalter haben dabei vor allem eines im Fokus: den individuellen Teilnehmer und die jeweilige Teilnehmerin!

Was erwartet die Gäste beim Event 2023, das sie nicht von den vergangenen HR BarCamps gewöhnt sind?

Das BarCamp geht nicht mehr zwei volle Tage, sondern eineinhalb intensivere Tage. Dafür lassen wir das Voting etwas anders und digitaler ablaufen. Dieser soll weniger Raum einnehmen, und stattdessen soll das Miteinander mehr im Vordergrund stehen. Zudem haben wir dieses Mal wirklich die beste HR BarCamp-Location aller Zeiten inklusive kleiner Entertainment-Highlights, die an dieser Stelle noch nicht verraten werden sollen.

Die Themen werden erst am Vorabend ausgewählt. Wenn Sie raten müssten: Welche Themen werden Ihrer Meinung nach besprochen werden?

Sehr wahrscheinlich spielen die Themen Employer Branding und Recruiting wieder eine Rolle. Ganz sicher wird auch über KI gespro-

chen, das Thema ist einfach zu spannend und bewegt gerade alle im HR-Bereich. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass die Themen Diversity, Equal Pay – Spoiler: Ich werde das Thema pitchen – und Mental Health gute Chancen haben, Teile der Agenda zu werden.

Wer kommt zum HR BarCamp? Wie würden Sie die Teilnehmenden beschreiben?

Wir haben eine kunterbunte Gästegemeinschaft. Von Mitarbeitenden aus Konzernen bis zum Kleinstunternehmen, von der HR-Leitung bis zur Praktikantin oder zum Praktikanten ist alles dabei. Zudem sind immer wieder Vertreterinnen und Vertreter aus der Wissenschaft und aus dem HR-Dienstleistungsbereich dabei.

Wie viel kann sich jeder Teilnehmer oder jede Teilnehmerin einbringen?

Eine Session zu einem Thema dauert immer etwa eine Stunde. Aber das HR BarCamp ist auch ein Networking-Event. Es werden Kontakte geknüpft, Best Practices geteilt und Fails untereinander verraten. Niemand verlässt diese Veranstaltung, ohne eine Vielzahl von neuen HR-Manager-Freundschaften geknüpft zu haben. ■

DAS EVENT

Das HR BarCamp findet am 26. und 27. September in der Markthalle Moabit und der Fabrik23 in Berlin statt. Tickets gibt es ab 189 Euro. Veranstalter sind Jannis Tsalikis, HR Director bei Lautsprecher Teufel, und Christoph Athanas, Geschäftsführer der Unternehmensberatung meta HR. Beide haben 2012 das HR BarCamp ins Leben gerufen.



So sehen Sieger aus: In sechs Kategorien wird am 11. September in den Kölner Balloni-Hallen der Deutsche Personalwirtschaftspreis vergeben.

Gamechanger: Laura Bornmann von Startup Teens und Gen Z Talents erhält den diesjährigen Sonderpreis.

DPP 2023: Wer bekommt den begehrten Preis?

Am 11. September werden die besten HR-Projekte 2023 ausgezeichnet.
Eine Preisträgerin steht schon fest: Laura Bornmann ist „Gamechanger des Jahres“.

IHR DATE MIT DER
PERSONALWIRTSCHAFT:
2P EUROPE
HALLE 4.1
MEDIA LOUNGE
WIR FREUEN UNS AUF
IHREN BESUCH!

► Knapp einhundert Projekte – so viele wie nie zuvor – haben sich in diesem Jahr um den renommierten Deutschen Personalwirtschaftspreis (DPP) beworben. Welche herausragenden Projekte in sechs verschiedenen Kategorien ausgezeichnet werden, entscheidet sich am 11. September bei der DPP-Preisverleihung in den Kölner Balloni-Hallen.

Eine Fachjury hat bereits in jeder Kategorie drei Finalisten ausgewählt, vom 30. August bis zum 6. September haben Sie – liebe Leserinnen und Leser – Gelegenheit, für Ihre Favoriten zu stimmen. Auf unserer Website www.personalwirtschaft.de finden Sie dann Videos der Finalisten und Finalistinnen und haben die Möglichkeit, für Ihre Favoriten abzustimmen.

Eine Preisträgerin steht bereits fest: Laura Bornmann, Geschäftsführerin von StartupTeens und Gen Z Talents, wird von der Redaktion der Personalwirtschaft mit dem Sonderpreis „Gamechanger des Jahres 2023“ ausgezeichnet.

Begleitet wird die Preisverleihung von einem spannenden Rahmenprogramm unter dem Motto „Mensch. Technik. Zukunft.“. Der Hamburger KI-Experte Professor Andreas Moring spricht in einer Keynote über Chancen und Grenzen von Künstlicher Intelligenz. Wie KI das Recruiting auf ein neues Level heben kann, nehmen wir mit der Unternehmerin Dr. Annika von Mutius, Co-Founderin des Start-ups Empion, unter die Lupe.

Um nichts weniger als die Zukunft der Arbeitswelt geht es bei der anschließenden Podiumsdiskussion: „Weniger, flexibler, leistungsfähiger? – Wie wir zukünftig arbeiten werden.“ Mit dabei sind Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager*innen (BPM) und Vorständin für Arbeit und Soziales bei BP Europa SE, der Buchautor Martin Gaedt („4-Tage-Woche“), Professorin Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability, und Karen Walkenhorst, Personalvorstand bei der Techniker Krankenkasse.

Impulse für die HR-Arbeit gibt es ebenfalls: Drei der bekanntesten Unternehmen in Deutschland geben Einblicke, wie bei ihnen Talentgewinnung funktioniert: Sören Frickenschmidt, Global Head of Talent Acquisition bei Biontech, Roland Hehn, Personalvorstand Schwarz Gruppe (SPG) und Kerstin Wagner, Leiterin Talent Acquisition bei der Deutschen Bahn, verraten ihre Tricks. ■

SEIEN SIE DABEI!

Melden Sie sich hier für den DPP 2023 an und erhalten weitere Informationen zum Event.
Infos unter: www.personalwirtschaft.de/events/deutscher-personalwirtschaftspreis



onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakke.

Wer drin
steckt, zählt.

„Wir bei der Köster GmbH
nutzen erfolgreich die
Recruiting-Lösungen von
onlyfy und kununu, um unsere
Stellen aus den verschiedenen
Berufsgruppen zu besetzen.“

Jan Schengber
HR-Manager
Köster GmbH, Bauunternehmen

onlyfy.com/koester

Alles Banane

Es gibt Begriffe, die in Stellenbeschreibungen nichts zu suchen haben und sich dennoch hartnäckig halten. Ein verzweifelt Plädoyer.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Wenn Sie auf dieser Seite im Heft angekommen sind, haben Sie sicherlich unsere ausführliche Titelstrecke zum Thema Stellenanzeigen gelesen. Viel hat sich seit den Zeiten geändert, wo „gewandte und tüchtige Arbeitskräfte“ oder „fleißige Damen“ gesucht wurden und über die ausschreibende Firma höchstens die Branche und die Adresse im Kleingedruckten zu erfahren war. In Zeiten von Informationstechnologie und Fachkräftemangel ist es an den Unternehmen, sich möglichst attraktiv zu präsentieren – und dazu gehören auch ausgefeilte Anzeigen ohne müde Klischees oder unbeholfene Formulierungen.

Doch es gibt bestimmte „Benefits“, die einfach nicht aus den Stellenanzeigen verschwinden, obwohl sie diese Bezeichnung sicher nicht verdienen. Ganz oben auf der Liste ist der kostenlose Kaffee und sein unheiliger Weggefährte, das kostenlose Wasser. Warum Sie beides lieber weglassen sollten, erfahren Sie auf Seite 29.

In dieselbe Kategorie gehört auch der Obstkorb. Eine Stichprobe bei einem Online-Jobportal ergibt 877 Treffer bei der Suche nach diesem Wort. Ironischerweise nicht bei der tatsächlich offenen Stelle für einen „Zentraldisponent Obst und Gemüse (m/w/d)“ bei einem Großhändler – dafür preist diese Anzeige wieder Gratkaffee und -wasser an, doch wir schweifen ab.

Kreativere Köpfe versuchen den Obstkorb inzwischen mit alternativen Beschreibungen in ihren Anzeigen unterzubringen: „Täglich frisches Obst“ heißt es da, „gefüllte Kühlschränke mit Obst, Eis

und Joghurts“ oder „Smoothie-Maschine“. Aber Obstkorb bleibt nun einmal Obstkorb, egal wie er getarnt wird.

Stellen Sie sich folgende Frage, bevor Sie versucht sind, Obstkorb und Konsorten in die Stellenanzeige zu bringen: Handelt es sich hier um ein appetitliches Arrangement feinsten exotischer Früchte, dessen Anblick allein die Motivation Ihrer Belegschaft steigern wird? Sehen Sie lieber den Tatsachen ins Auge: Schöner als die obligatorische gefleckte Banane, die neben einer Handvoll Weintrauben und drei angedellten Elstar-Äpfeln ihr trauriges Dasein in der Kaffeeküche fristet, wird es selten. Also: Fort mit dem Obstkorb.

Nicht weniger überflüssig: die Dachterrasse (842 Treffer). Die Vorstellung einer gemütlichen Lounge mit Urlaubscharakter, wo zwischen rankenden Blühpflanzen jede Raucherpause zum Kurzurlaub wird, verschwindet rasch, betritt man die traurig geflieste Fläche, beschallt durch die Lüftungsanlage und verziert durch Taubendreck. Würden Sie „unser Gebäude hat Fenster und Türen“ in die Stellenanzeige hineinschreiben? Nein? Dann kann auch die Dachterrasse weg.

Inzwischen fast ein Klassiker, insbesondere im IT-Bereich, ist der Tischkicker (225 Suchergebnisse). Er soll an dieser Stelle als Vertreter für die firmeneigene Spielkonsole, den Pingpong-Tisch oder sonstige Freizeitbeschäftigungen stehen. Diese rufen höchstens bei einer Gruppe Viertklässlern auf dem ersten Klassenausflug Entzückung hervor, aber sicher nicht bei den derzeit gefragtesten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Beim Start-up vielleicht gerade noch passend, wenn auch inzwischen reichlich angestaubt, in einer Anzeige für die Compliance-Abteilung wirkt die Erwähnung dieser Ausstattung nur noch peinlich bemüht.

Wenn schon die Benefits aufgehübscht werden sollen, dann kreativ – und indem man sich und sein Unternehmen nicht ganz so ernst nimmt. Ein schönes Beispiel liefert eine Fertighausfirma, die in ihr Stellenangebot für Dachdecker und Dachdeckerinnen schrieb: „Früh aufstehen und Morgensonne – bei uns eine kostenlose Sozialleistung.“ ■



IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-3239
 E-Mail: verlag@faz-bm.de
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
 Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb) (V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Angela Heider-Willms (ahw), Stefanie Jansen (stj), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Tim Stakenborg (ts), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nir), Christian Thiele (ct)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice Digital-Abo:
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2023
 Bezugspreis: Digital-Abo jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €, Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0 931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de
 Denise Fei (Anzeigen disposition), Telefon: 069 7591-3413
 E-Mail: denise.fei@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.deBILDNACHWEIS: stock.adobe.com, i-stock/gettyimages

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

BEILAGENHINWEIS: Dieser Ausgabe liegen Beilagen der HRM Institute GmbH & Co KG, der Technische Akademie Wuppertal e.V. und der Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG bei. Wir bitten freundlich um Beachtung.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 10_2023

Unsere Topthemen im Oktober



TITEL: Inklusion

Wie gelingt Inklusion in der Arbeitswelt?

Zahlreiche Gesetze, Förderungen und Regelungen sollen die Inklusion von Menschen mit Behinderung in der Arbeitswelt erleichtern – doch in der Realität ist der Arbeitsmarkt für Menschen mit besonderen Bedürfnissen nach wie vor schwierig. Wir sprechen mit Expertinnen und Experten darüber, wie sich Ängste und Unsicherheiten abbauen lassen, welche rechtlichen Regelungen es gibt und was sich politisch ändern müsste, um Inklusion in Unternehmen zu gestalten.

SPECIAL SAP & PARTNER

Die nächste Revolution steht schon bevor

Mit ChatGPT und der neuen Generation der Generative AI-Systeme bahnt sich gerade die nächste technische Revolution an. Wie weit ist SAP beim Thema KI, etwa bei der Sprachsteuerung? Fragen Kunden überhaupt nach diesen Lösungen? Welche Themenfelder beziehungsweise Lösungen sind zurzeit sonst noch gefragt? Und wie weit sind die Unternehmen generell in Sachen Digitalisierung ihrer Prozesse? Diese und weitere Fragen beantworten wir in unserem Special SAP & Partner.

SONDERHEFT ZEITARBEIT

Eine Branche im Wandel

Personaldienstleister sind vom Fachkräftemangel ebenso betroffen wie andere Arbeitgeber. Eine Ressource, die immer mehr Zeitarbeitsunternehmen deswegen in den Blick nehmen, ist die Generation 50plus. In einer Branche gelten Zeitarbeitsunternehmen inzwischen vielfach als zu attraktiv: Im Pflegebereich wird deswegen sogar über ein Verbot nachgedacht. Außerdem erläutert der künftige Präsident des neuen Gesamtverbandes der Personaldienstleister, Christian Baumann, seine Ziele.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 29. September 2023.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Gesunde Ernährung, gesunde Mitarbeitende

Über die Hälfte der Erkrankungen in der westlichen Welt sind mittlerweile ernährungsbedingt. HR sollte sich also mit dem Thema befassen, um Personalausfälle zu vermeiden.

VON MATTHIAS RIEDL

► Lange galten Gelenkerkrankungen wie Arthrose als eine Alters- oder Überlastungsfolge. Nach aktuellen Schätzungen der DAK sind derzeit gut 60 Prozent der Gelenkoperationen durch eine konservative Übungsbehandlung in Verbindung mit einer antientzündlichen Ernährungstherapie vermeidbar. Aber auch Autoimmunerkrankungen wie Rheuma oder Kollagenosen, die als Arthroseursachen ebenso infrage kommen, können durch eine antientzündliche Ernährung gut beeinflusst werden. Derzeit leiden zehn Prozent der Bevölkerung an solchen häufig invalidisierenden Erkrankungen – Tendenz steigend.

Mit einer ähnlichen Ernährungsumstellung lässt sich mittlerweile eine der wichtigsten Arbeitsunfähigkeitsursachen im Bereich der psychischen Erkrankungen behandeln, die Depression. Zugrunde liegt diesem Ansatz die Vorstellung, dass depressive Zustände mit einer stillen Inflammation im Gehirn einhergehen. Dies erklärt, dass eine antientzündliche Ernährung das Ausmaß dieser Erkrankung um rund 30 Prozent reduzieren kann.

Auch Übergewicht wird in seiner Bedeutung für Arbeitsunfähigkeit stark unterschätzt und gilt heute in der Ernährungsmedizin als Einfallstor für nahezu alle Zivilisationskrankheiten – von Arthrose, Bluthochdruck, Depression, Diabetes Typ 2, Infarkten, Darmerkrankungen, Sodbrennen oder Krebs. Und Migräneanfälle, unter denen ungefähr jeder zehnte Arbeitnehmer leidet und die zu mehrtägigem Arbeitsausfall führen können, sind durch geeignete Ernährung deutlich in Häufigkeit und Schwere reduzierbar.

Für alle Personalverantwortlichen sollte also die Ernährung ihrer Belegschaft im Zusammenhang mit betrieblicher



Foto: Andreas Slibler

„Maßnahmen können eine verbesserte Menüplanung oder Aktionstage gegen Übergewicht sein.“

Gesundheitsförderung an erste Stelle rücken. Schließlich geht es darum, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und die Gesundheitsvorsorge zu unterstützen. Den geänderten Krankheitsursachen in der Belegschaft kann der Betrieb mit gezielten Maßnahmen durch Aufklärung, Workshops und Therapieangebote gegensteuern.

Firmen können sich inzwischen ein maßgeschneidertes Programm erstellen lassen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit einem hohen Anteil von Menschen in bestimmten Risikogruppen, die von entsprechend assoziierten Erkrankungen betroffen sind. Ein Beispiel ist eine vorwiegend männliche Belegschaft, die körperlich sehr anstrengende Tätigkeiten ausüben, wie beispielsweise in einem Transportunternehmen oder dem Straßenbau.

Ein Initialvortrag für die Belegschaft vor Ort oder online schafft eine gemeinsame Informationsebene. Je nach gesundheitlichen Schwerpunkten werden dann Workshops veranstaltet, zum Beispiel zum Ernährungsverhalten bei Übergewicht, Autoimmunerkrankungen oder Arthrose. Während diese Angebote noch kostenpflichtig sind, können Einzeltherapien bei schwerer oder mehrfach Betroffenen auf Krankenkassenkosten durchgeführt werden. Weitere Maßnahmen können beispielsweise eine verbesserte Menüplanung der Kantine oder Aktionstage gegen Übergewicht sein. Inzwischen gibt es flankierend dazu die App MyFoodDoctor, die zur Analyse und dem Coaching des Essverhaltens je nach Gesundheitsziel verwendet werden kann. ■

DR. MATTHIAS RIEDL ist ärztlicher Direktor am medicum Hamburg und CEO der MyFoodDoctor GmbH. Er ist Vorstandsmitglied des Bundes Deutscher Ernährungsmediziner und tritt im NDR als Ernährungsdok auf.

WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von morgen gestaltet

Jetzt Ticket sichern unter: www.hr-summit.de

Best Practices unter anderem mit:



Khadija Benhammada
CHRO, Merck



Michael Moser
Personalvorstand, Fresenius



Schäfer-Gümbel Thorsten
Vorstandssprecher und
Arbeitsdirektor, Deutsche
Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Dr. Eckart von Hirschhausen
Arzt, Wissenschaftsjournalist
und Gründer der Stiftung
Gesunde Erde – Gesunde
Menschen

Veranstalter

Personalwirtschaft

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

Medienpartner

COMP & BEN
by Personalwirtschaft

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

REPUBLIC
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

Mitveranstalter

ADVANT Beiten

BARMER



cornerstone

insights



XELLENTO
EXECUTIVE SEARCH

Sponsoren



qualtrics^{XM}

UKG

vepa
the furniture factory

whistle.law
einfach | digital | compliant

ZUKUNFT
PERSONAL®

ZUKUNFT
PERSONAL®

ZUKUNFT
PERSONAL®

ZUKUNFT
PERSONAL®

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

THE BIG NEW

Cologne 2023
ZP EUROPE
SEPTEMBER | 12-14



Jetzt **kostenlos**
Mehrtagesticket für
die #ZPEurope mit dem
Code „FAZ_PRINT2“ sichern.