

Nachhaltigkeit  
Was „Sustainable Natives“ von  
Arbeitgebern erwarten

Hybrides Arbeiten  
Neue Methoden für strukturierte  
und effektive Meetings

Vertrauensarbeitszeit  
Welche rechtlichen Grenzen  
einzuhalten sind

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



09/2022

16.00 €

personalmagazin.de

New-Work-Barometer  
Agilität ist eine Dauerbaustelle



# *It's a Match!*

Wir bringen zusammen, was zusammengehört.

# personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

viele von uns kommen derzeit aus dem Sommerurlaub zurück. Das Geschäft läuft im „Normalmodus“, wozu heutzutage immer auch hohe Schwankungen und Abweichungen sowohl beim Kundenverhalten wie auch beim Arbeitsvolumen zählen. Doch der Blick auf den bevorstehenden Winter, in dem es vermutlich zu einer Knappheit an Gas und Energie kommen wird, macht klar, was von uns allen verlangt wird: eine rasche Anpassungsfähigkeit – der Organisationen wie auch der Mitarbeitenden.

Manche Unternehmen stellen sich schon darauf ein. Vor der Coronakrise war das Thema Agilität vor allem im IT-Umfeld verbreitet. Mit agilen Methoden und einem entsprechenden Mindset sollte die Innovationskraft von Unternehmen gestärkt werden, häufig im Zusammenhang mit New-Work-Aktivitäten. Das hat sich inzwischen geändert. Agilität ist aus der IT-Ecke herausgekommen und zu einem Thema in vielen Unternehmen geworden. Die Arbeiterwohlfahrt in Mönchengladbach arbeitet damit ebenso wie die Verwaltung in der Region Hannover – beide Beispiele finden Sie in diesem Heft.

Agilität ist im Aufwind. Das ist ein zentrales Ergebnis des diesjährigen New-Work-Barometers, das Professor Carsten Schermuly bereits zum dritten Mal in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin durchgeführt hat und dessen Ergebnisse er zusammen mit Matthias Meifert von HR Pepper in diesem Heft vorstellt. Mit der Popularität des Konzepts schwimmt auch die Schärfe des Ansatzes. Agilität ist zu einem Containerbegriff für Anpassungsfähigkeit geworden, wie die Studienautoren feststellen. Das ist nicht schlimm, es ist auch eine Chance. Agilität ist ein positiv besetzter Begriff, der helfen kann, Verkrustungen aufzubrechen, Mitarbeitende zu beteiligen und unsere Organisationen laufend an Veränderungen anzupassen, auch auf die Herausforderungen, die im Winter auf uns zukommen.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Reiner Straub  
Herausgeber

„Agilität ist in den Unternehmen wieder im Aufwind. Das kann helfen, gut durch einen harten Winter zu kommen.“



# Community

6 *Events und Personalien*  
**Das wird ein guter Monat für ...**

8 *Terminkalender*  
**HR-Messen und Fachkongresse**

10 *Vorschau*  
**Messefeeling wie früher**  
 Die ZP Europe 2022 vom 13. bis 15. September steht ganz im Zeichen des Networking

12 *HR-Szene*  
**Vergütungs-Check**  
 Was ein Recruiting Expert verdient

14 *Jubiläum I*  
**70 Jahre Engagement für das Personalmanagement**  
 Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung feierte ihr Jubiläum gemeinsam mit 250 Gästen in Berlin

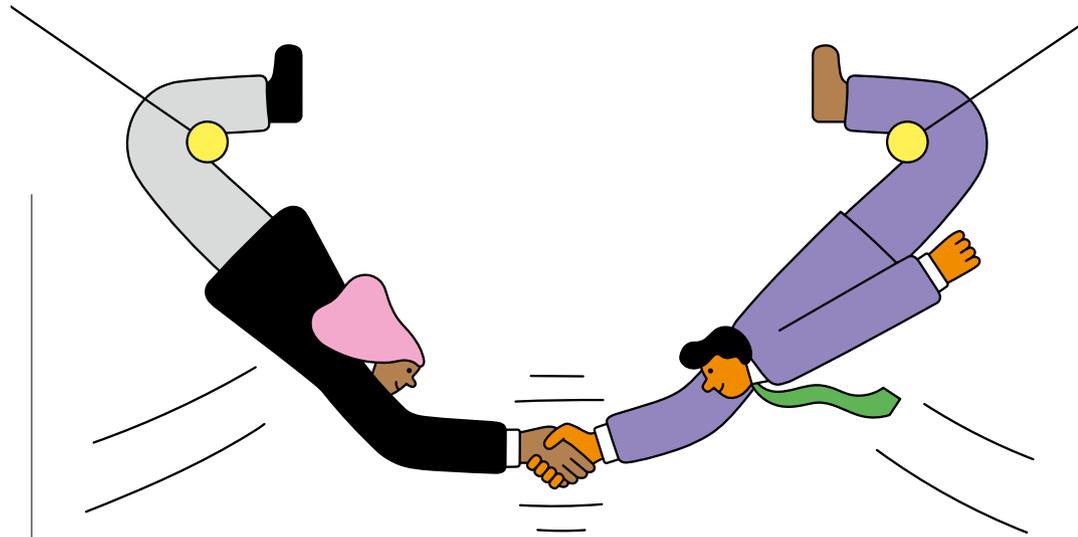
16 *Jubiläum II*  
**HR Pepper feiert zehnjähriges Bestehen**  
 Die Berliner HR-Beratung hat sich fest am Markt etabliert und eine bundesweite Reputation aufgebaut

18 *Smalltalk Facts*  
**Gesprächsthema: Störfaktoren**



14

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) feierte ihr 70-jähriges Bestehen mit 250 Gästen in Berlin.



20

Was haben Agilität und New Work gemeinsam? Unser Schwerpunkt zeigt, wie Unternehmen aktuell die beiden Konzepte verstehen und in der Praxis umsetzen. Dabei wird deutlich, wie unterschiedlich die Herangehensweisen sind.

## Schwerpunkt

22 *Status quo*  
**Synchrone Dehnübungen**  
 New Work und Agilität sind untrennbar miteinander verbunden

24 *New-Work-Barometer*  
**Naht das postagile Zeitalter?**  
 New Work und Agilität sind auf der Agenda von Unternehmen wieder dominanter als im Vorjahr

32 *Interview*  
**„Wir zwingen niemanden“**  
 Wie Agilität in einer Verwaltung funktioniert, erläutert Magdalena Hoffmann von der Region Hannover

36 *Agile Leadership Inventory*  
**Agile Führung messbar machen**  
 Ein neues Instrument soll Führungskräften und Organisationen Orientierung bieten

40 *Praxis*  
**Einfach machen**  
 Die Teams der AWO Mönchengladbach arbeiten seit einem Jahr agil und selbstorganisiert

## Strategie & Führung

46 *Sustainable Natives*  
**Mehr geben als nehmen**  
 „Sustainable Natives“ sind mit dem Gedanken aufgewachsen, einen positiven Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme beitragen zu wollen – und sie fordern dies von Arbeitgebern ein

50 *Remote Leadership*  
**Mittleres Management unter Druck**  
 Wie Führungskräfte in Sandwichpositionen die Herausforderungen der hybriden Arbeitswelt erleben

56 *Diversity*  
**Im Eiltempo zur Chancengleichheit**  
 Wie der Konsumgüterhersteller Henkel bis 2025 Geschlechterparität über alle Führungsebenen erreichen will

## HR-Management

60 *Out of the box*

### News, Produkte, Buchtipps

Karrierknick Elternzeit; nachhaltige Talentpipeline; Buchtipps; Start-up des Monats: HRTbeat

66 *Diversity*

### Was den Unterschied macht

In seinem neuen Buch „Unterschiede. Wie aus Vielfalt Gerechtigkeit wird“ fordert Wolf Lotter die Anerkennung von Individualität

68 *Mobility Management*

### Not macht erfinderisch

Virtuelle, hybride und kurzfristige Entsendemodelle werden künftig dominieren

74 *Employer Branding*

### Liebe Kollegin, lass uns reden

Wie Unternehmen auf Kritik in Arbeitgeberbewertungsportalen reagieren sollten

76 *Arbeitgebermarke*

### Tipps fürs Employer Branding

Attraktivität messen, Bilder auf Karriereseiten, Jobbotschafter



68

Die Pandemie hat die Entsendepraxis von Unternehmen verändert. Wie neuen Herausforderungen begegnen werden kann.

78 *Teamarbeit*

### Meetings mit Methode

Mit „Liberating Structures“ zu produktiveren Besprechungen

80 *Payroll-Software*

### Was Start-ups bieten

Neue Anbieter und Lösungen für die Entgeltabrechnung

84 *Nachweisgesetz*

### Viele Vorhaben – noch mehr

#### Papier

Was Arbeitgeber nach der Änderung des Nachweisgesetzes nun beachten müssen

86 *Arbeitszeitgesetz*

### Vertrauen ist gut, Kontrolle ist

#### Pflicht

Wie sich Vertrauensarbeitszeit mit den rechtlichen Vorgaben in Einklang bringen lässt

96 *Urteil des Monats*

### Alles Urlaub oder was?

Der Anspruch auf Urlaub kann auf verschiedenen Rechtsgrundlagen beruhen

98 *Pause*

### Auf einen Kaffee mit ...

Imke Mahner, Head of People and Culture bei Hays

## Standards

3 Editorial / 91 Impressum /

94 Stellenmarkt

# Noch ne Abrechnung offen?



## Wir klären das nicht vor der Tür, sondern im Haus.

Die Software von Agenda macht das Lohn-Outsourcing überflüssig. Eine intuitive Benutzeroberfläche, durchdachte digitale Prozesse und ein mehrfach ausgezeichnete Service machen jeder Fachkraft die Arbeit einfach. Und selbst wenn diese mal ausfällt, sorgen wir dafür, dass alles wie gewohnt weiter läuft.

Überzeugen Sie sich selbst:

[www.agenda-lohn.de](http://www.agenda-lohn.de)



# Agenda:



## Das wird ein guter Monat für ...



### Inga Dransfeld-Haase

Am 29. September eröffnet die Präsidentin des „Bundesverbands der Personalmanager:innen“ (BPM) und People & Culture Senior Partner DACH von BP Europe den Personalmanagementkongress 2022. Dieser steht im Zeichen von Krisenbewältigungen: HR wird fortlaufend mit Themen wie Pandemie, Ukrainekrieg sowie der Knappheit an Talenten konfrontiert und benötigt zunehmend Krisenmanagement-Skills. Doch Inga Dransfeld-Haase hat auch erfreuliche Nachrichten im Gepäck. So verleiht sie am 30. September den Nachwuchsförderpreis für herausragende Bachelor- und Masterarbeiten im HR-Bereich.



### Annette Schwarz

Als neue Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Stuttgarter Straßenbahnen kann Annette Schwarz ihre Expertise rund um Personalentwicklung und Personalgewinnung in ihrer Heimatregion anwenden. Die 37-Jährige kommt vom Deutschen Fußball-Bund, wo sie Bereichsleiterin Personal war.



### Rita Pauls

Seit August ist Rita Pauls die neue Personaldirektorin des Weiterbildungsdienstleisters Berlitz. Als HR-Verantwortliche von über 2.000 Mitarbeitenden will sie die Themen Digitalisierung, Employer Branding und Recruiting weiter vorantreiben und ausbauen. Erfahrung mit den Themen Recruiting und Qualifizierung bringt sie jedenfalls mit. Seit 2019 leitet die diplomierte Übersetzerin die internationale Fachkräftevermittlung. Diese Funktion übt sie weiterhin aus.



### Arne Meiswinkel

Er hat über 20 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen Führungspositionen im Volkswagen-Konzern. Seit 1. August ist Arne Meiswinkel Personalvorstand der Marke Volkswagen Pkw und soll in dieser Rolle dazu beitragen, die Transformation des Unternehmens vorantreiben. Denn der Konzern hat erkannt, dass HR eine Schlüsselposition auf dem Weg zum softwareorientierten Unternehmen einnimmt.

# Alarm am Arbeitsmarkt

**20. September / Online** – „Fachkräftemangel – Alarm am Arbeitsmarkt“ ist der Titel des „Human Work/s Talks“ im September. Für die aktuellen Herausforderungen im Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung sind unter anderem die Auswirkungen der Pandemie verantwortlich: Viele Menschen orientieren sich um und wechseln die Branche oder den Beruf. Für zahlreiche Unternehmen verschärft sich dadurch der Fachkräftemangel. Dazu kommt die demografische Entwicklung, verbunden mit einem Wertewandel und gestiegenen Erwartungen an Flexibilität und Autonomie. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Talks diskutieren darüber, ob eine große Kündigungswelle, wie sie als „Great Resignation“ in den USA beobachtet wird, auch in Deutschland angekommen ist. Und sie zeigen Wege für Unternehmen auf, wie sie den aktuellen Herausforderungen begegnen können. [www.mercer.de](http://www.mercer.de)

**Geeignet für:** Die virtuelle Veranstaltungsreihe richtet sich an People Managerinnen und People Manager in Unternehmen.

**Spaßfaktor:** Die Inhalte stehen im Vordergrund: Die Talks sind hochkarätig besetzt mit HR-Vorständen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Akteuren aus Beratung und Politik.

**Gut zu wissen:** Ein Podcast rund um das Thema neue Arbeitswelt ergänzt die Veranstaltungsreihe. Die Inhalte reichen von Digitalisierung und Agilität bis Gesundheitsmanagement.

## Diskussionsreihe

**28. September / Online** – Im Juli hat Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften die Debatte „Fit for Future Work“ gestartet. Dabei handelt es sich um eine Serie von virtuellen Gesprächen von namhaften Personalmanagerinnen, -managern, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern rund um die digitale Transformation und die Auswirkungen auf Organisation, Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung. In den Talks soll beleuchtet werden, welche digitalen Technologien in der Anwendung im Unternehmensalltag zu massiven Veränderungen führen und wie sich Unternehmen und Beschäftigte dafür gemeinsam vorbereiten können. Die nächsten Themen und Termine:

**28. September, 17 bis 18.30 Uhr:** New Work – digitales Arbeiten als Wettbewerbsvorteil (Gastgeber Bosch)

**26. Oktober, 17 bis 18.30 Uhr:** Strategisches Personalmanagement: Up- und Reskilling, Future Skills (Gastgeber Schaeffler)

**30. November, 17 bis 18.30 Uhr:** Work-Lead-Space – Arbeit in der Post-Covid-Welt neu denken (Gastgeber Otto Group)

## Neu gedacht: Transformation Pensionsverpflichtungen

Lagern Sie Ihre Pensionsverpflichtungen effizient, liquiditätsschonend und aufwandsneutral aus. Wir haben das Konzept und bieten Lösungen! **Mehr dazu gern im persönlichen Gespräch.**

Früher weiter denken. Longial.



Longial GmbH  
Fischerstraße 10  
40477 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0) 211 4937-7600  
Mail: [info@longial.de](mailto:info@longial.de)

[www.longial.de](http://www.longial.de)



# Termine

Auch im kommenden Herbst kann es wieder kurzfristig zu Beschränkungen für Veranstaltungen kommen. Hier geben wir einen Überblick über Termine, die zu unserem Redaktionsschluss bekannt waren. Über spontane Veränderungen im HR-Evenskalender berichten wir aktuell auf [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal).

13. bis 15. September / Köln  
Fachmesse  
**ZP Europe**  
[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

16. September / Hamburg  
Unkonferenz  
**Augenhöhe Camp Hamburg 2022**  
<https://augenhoehe-film.de>

13. bis 22. September / München und Online  
Konferenz  
**DGFP//Jahrestagung Comp & Ben**  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

26. bis 30. September / Dortmund  
Konferenz  
**Bits and Currywurst**  
<https://bitsandcurrywurst.com>

27. bis 29. September / Köln und Online  
Kongress/Messe  
**Mission Now**  
[www.missionnow.de](http://www.missionnow.de)

28. September / Berlin  
Jobmesse  
**8. Jobmesse Berlin**  
[www.berliner-jobmesse.de](http://www.berliner-jobmesse.de)

28. September / München  
Konferenz/Networking  
**HR Fitness Club: The Green Company Challenge**  
[www.hr-contrast.com](http://www.hr-contrast.com)

29. bis 30. September / Berlin  
Kongress  
**Bildungskongress der Deutschen Versicherungswirtschaft**  
[www.versicherungsakademie.de](http://www.versicherungsakademie.de)

29. bis 30. September / Berlin und Online  
Kongress  
**Personalmanagementkongress**  
[www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)

# Learning und Development

**13. Oktober / München** – Das L&Dpro Expofestival geht im MVG Museum München mit einer Mischung aus Ausstellung und Fachinfos an den Start. Als Keynote Speaker ist unter anderem Charles Jenning von Duntroon Consultants, Pionier des 70-20-10-Konzepts des informellen Lernens, angekündigt. Er spricht zum Thema „Driving High Performance and Engagement through Workplace Learning“ und weist darauf hin, wie wichtig es ist, zwischen Lernen und Schulen zu unterscheiden. Es gibt darüber hinaus ein „Public Sector Forum“ mit Themen rund um den öffentlichen Dienst. Hier geht es beispielsweise um das Lernen für die digitale Transformation, um Diversity in Verwaltungen und um digitale Kompetenzen für die öffentliche Verwaltung. Das Expofestival richtet sich gezielt an Weiterbildungs- und Personalverantwortliche, Akademieleiter und Inhouse-Trainer von Unternehmen. [www.lnd-pro.de](http://www.lnd-pro.de)

# Personal- messe

**25. Oktober / München** – Die Organisatoren der Personalmesse München erwarten rund 70 Aussteller, die im MOC München (Halle drei) ihre Produkte und Dienstleistungen rund um Recruiting, Personalauswahl, HR-Software, Zeiterfassung und Zutrittsmanagement, Anreizsysteme, Weiterbildung und Personalrecht vorstellen. Für das begleitende Programm ist unter anderem Professorin Isabell Welp von der TU München angekündigt. Sie spricht über „Das nächste Kapitel von Personalmanagement und HR: Von Web2 zu Web3“. [www.personal-world.de](http://www.personal-world.de)

„Employer Branding und Recruiting?  
Das sind doch zwei Paar Schuhe!“

# UNLOCK!

Employer Branding & Solutions

Employer Branding & Solutions –  
unser Angebot für eine erfolgreiche  
und ganzheitliche Talent Acquisition  
aus einer Hand.

Ganz gleich ob groß oder klein –  
wir finden die passende Lösung:

[stepstone-unlock.de](https://stepstone-unlock.de)

 StepStone

# ZP Europe – Messefeeling wie früher

Vom 13. bis 15. September findet Deutschlands größte HR-Messe in Köln statt – ohne Abstandsregeln und mit Abendevent. Die ZP Europe 2022 steht ganz im Zeichen des Networking. Mit avisierten 700 Ausstellern und 20.000 Besuchern wollen die Veranstalter an die Zeiten vor der Pandemie anknüpfen.



## Daten und Fakten

- Wann** 13. bis 15. September,  
9 bis 18 Uhr (15. September bis  
17.30 Uhr)  
Virtual Warm-up Days  
am 7. und 8. September
- Wo** Koelnmesse, Messeplatz 1, Köln
- Preise** Tagesticket: 95 Euro  
Dreitagessticket: 150 Euro
- Info** Nach aktuellem Stand ist ein  
Besuch ohne Maske oder Test  
möglich.

[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

## Vortragsprogramm

Mit 550 Programmpunkten auf 17 Bühnen deckt die ZP Europe alle Themen der HR-Wertschöpfungskette ab. Für die drei Messtage sind 15 Keynotes geplant. Vier inhaltliche Highlights:

- „Transformation Arbeitswelten – wie wir Büros verändern müssen, um morgen erfolgreich zu sein“ von Samir Ayoub, CEO, Designfunktion
- „KI die Chance des Mittelstands – aber bitte mit Verstand“ von Isabel Grupp, Landeschefin der Jungen Unternehmer Baden-Württemberg, Mitglied der Geschäftsleitung, Plastro Mayer
- „Arbeit im Überfluss und Mangelware Mensch“, Panel unter anderem mit Inga Dransfeld-Haase, Director People & Culture DACH+L bei BP Europa
- Interview zu den Themen Unternehmertum, Start-up-Spirit und zur Lage auf dem Arbeitsmarkt mit Dr. Georg Jakob Kofler, Unternehmer und Juror aus der Höhle der Löwen

## Networking in Köln

Unter dem Motto „Celebrating Connections“ stehen Livebegegnungen und Networking im Mittelpunkt der ZP Europe 2022. Möglichkeiten zum Austausch gibt es zum Beispiel hier:

- HR-Motion: Die Abendveranstaltung im Tanzbrunnen ist zurück! Am 13. September trifft sich die HR-Szene auf der „HR-Motion“ bei Livemusik, Food und Drinks. Hier wird auch der HR Innovation Award verliehen.
- Executive Lounge: C-Level-Personalerinnen und -Personalierer sowie die Vortragenden haben eine eigene Lounge als Rückzugsmöglichkeit und für den gegenseitigen Austausch.
- Weitere Lounges wie die Networking Lounge, die Media Lounge, die Great Place to Work Lounge und eine Business Bar stehen für Chill-out-Phasen und Gespräche zur Verfügung.
- Die Personalmagazin-Redaktion freut sich auf einen regen Austausch am Haufe-Stand (Halle 4.2, Stand C.30). Hier ist zudem eine Bühne mit eigenem Vortragsprogramm geplant.



## Neue Formate

- Kamingespräche: Margitta Eichelbaum, Dozentin an der FOM University of Applied Sciences for Economics and Management, vertieft mit klugen Köpfen der Branche in 45-minütigen Eins-zu-eins-Gesprächen aktuelle Themen. Die Talks finden in ruhiger Atmosphäre statt. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich.
- Culinary Talks: Ein Showkoch spricht und kocht mit bis zu drei Gästen. Die Gäste stellen in kurzen Impulsvorträgen ein HR-Thema ihrer Wahl vor, dann wird gekocht und übers Business geplaudert. Nach 30 Minuten Talk geht es zum informellen Teil über und das Publikum kann probieren.
- Employer Brand Experience: Die DEBA Deutsche Employer Branding Akademie kuratiert den Hallenbereich Employer Brand Experience mit eigenem Programm (Best Practice Vorträge, Fireplace Chats, kollegialer Fallberatung, Smart Start Coachings et cetera). Zudem ist ein Employer-Branding-Fitnessparcours geplant.

## Ausstellung und Hallen

In diesem Jahr findet die ZP Europe in den größeren Hallen 4.1 und 4.2 der Koelnmesse statt. Erwartet werden 700 Aussteller und Partner. Damit wird die Messe in etwa die Dimensionen von 2019 erreichen.

**Halle 4.1:** Recruiting & Attraction, Employer Branding, Learning & Development

**Halle 4.2:** Operation & Services, Start-ups, Corporate Health

## HR Innovation Award

Mit 64 Einreichungen bewegt sich der HR Innovation Award wieder auf dem „Vor-Corona-Niveau“. Die Konzepte wurden Anfang Juli von einer Fachjury bewertet. Die Top Drei jeder Kategorie werden vorab bekannt gegeben, und am 13. September werden auf dem Abend-Event „HR-Motion“ die Preisträger der jeweiligen Kategorien gekürt. In diesem Jahr werden HR-Innovatoren in vier Kategorien ausgezeichnet: HR Tech & Digital Transformation, Recruiting & Attraction, Learning & Development, Corporate Health & Corporate Culture.



# Vergütungs-Check HR Recruiting Expert

Median des Jahreszieleinkommens

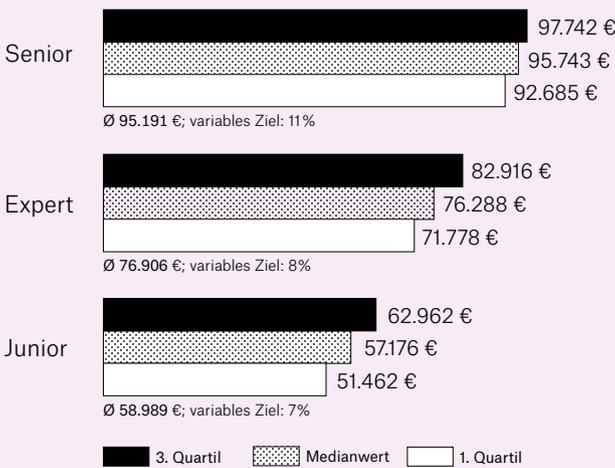
## € 76.288

+1,2% Veränderung zum Vorjahr

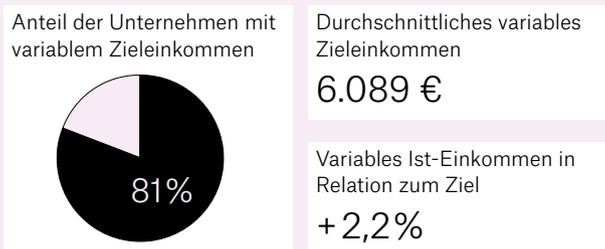
### Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
41 Jahre	5%	34%
Betriebszugehörigkeit		
7 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
39,3 Stunden		

### Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



### Variable Vergütung



**Karrierestufe „Expert“:** in der Regel (Fach-)Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, typischerweise mehr als 5 Jahre fachbezogene Berufserfahrung  
Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen

in Zusammenarbeit mit

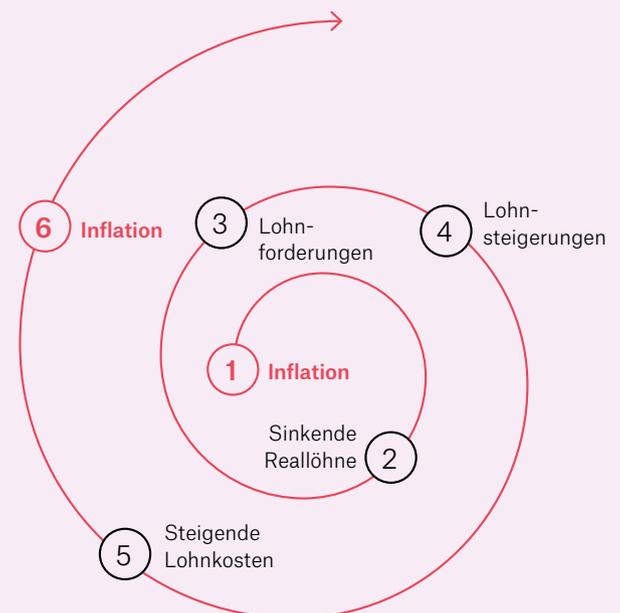


Lurser ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

# Wolpertinger und Tatzelwurm

Sie kennen den Wolpertinger? Oder den drachenähnlichen Tatzelwurm, der in selbstgegrabenen Höhlen lebt und schon manche holde Jungfrau verspeist hat? Wer will sicher wissen, dass es sie nicht gibt, schließlich steckt in vielen Mythen ein wahrer Kern. Der moderne Wolpertinger ist die Lohn-Preis-Spirale. Sie steht als Schreckgespenst vor der Tür und es bedarf konzertierter Aktionen von Politik, Arbeitgebern und Gewerkschaften, um sie zu verhindern. Namhafte Ökonomen werden nicht müde, unablässig vor ihr zu warnen. Eine Lohn-Preis-Spirale wäre eine Dauerschleife, in welcher eine über den Produktivitätsfortschritt hinausgehende Erhöhung der Löhne zu steigenden Lohnkosten und damit zu steigenden Preisen führt. Die steigenden Preise wiederum führten erneut zu weiteren Lohnforderungen. Und damit zu weiter steigenden Preisen. Und so weiter. Das gilt es zu verhindern. Nicht dass dasselbe passiert wie damals ... Tja, wie wann? Gab es jemals eine Inflation, die sich von unmäßigen Lohnsteigerungen befeuert in schwindelnde Höhen geschraubt hat? Nicht wirklich. Es hat sie also noch niemand jemals leibhaftig gesehen, die Lohn-Preis-Spirale. Sie ist mehr ein theoretisches Konstrukt, dessen Eintritt durchaus möglich erscheint. Ungläubige, die die Lohn-Preis-Spirale für einen wirtschaftswissenschaftlichen Wolpertinger halten, führen die derzeit hohe Teuerung nicht auf unverhältnismäßige Lohnsteigerungen zurück, sondern schlicht und ergreifend auf den enormen Anstieg der Energiepreise.

### Lohn-Preis-Spirale



Personalmagazin

# (wo)anders lesen!

Inspirierend, praxisnah, unabhängig.  
Egal wann und wo Sie wollen.

personal.  
magazin

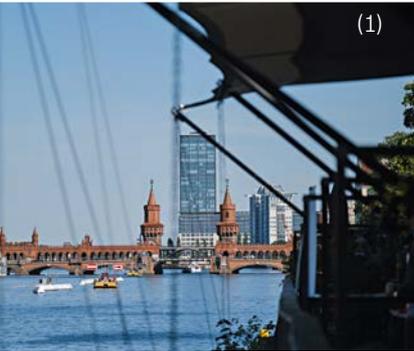
*digital*

Jetzt informieren unter: [www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)  
Oder rufen Sie uns an: 0800 50 50 445 (kostenlos)

# 70 Jahre DGFP

Sieben Jahrzehnte Engagement für das Personalmanagement in Deutschland: Das feierte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung gemeinsam mit 250 Gästen in Berlin. Akzente setzte der Verbandsnachwuchs und eine „To-do-Liste“ der designierten Arbeitsagentur-Chefin Andrea Nahles.





Unweit des Berliner Ostbahnhofs am Spreeufer feierte die DGFP am 22. Juni 2022 ihr 70-jähriges Bestehen im „Spindler & Klatt“. Bei bestem Sommerwetter mit Blick auf die Oberbaumbrücke (1) begrüßten Geschäftsführer Ralf Steuer (5) und sein Team (2) rund 250 Gäste zum Feiern und Netzwerken. Für eine politische Note sorgte die Ex-Arbeitsministerin und seit August Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, Andrea Nahles (3) in ihrer Keynote. Nach einem Galopp durch die bewegte Verbandshistorie, bot die Vorstandsvorsitzende Bettina Volkens (4) den Young Professionals eine Bühne – und schlug so den Bogen zu neuen Themen.



# HR Pepper feiert zehnjähriges Bestehen



HR Pepper ist eine der wenigen Beratungsgründungen, die es geschafft haben, mit einer eigenen Positionierung eine bundesweite Reputation aufzubauen. Auf dem diesjährigen „Hoffest“ wurde nicht nur das zehnte Firmenjubiläum gefeiert, auch der „Pepper Style“ wurde erlebbar. Eine Würdigung.

Von Reiner Straub

● Bei der Eröffnung des Hoffests am 24. Juni 2022 wurde nichts dem Zufall überlassen, es war eine Inszenierung im „Pepper Style“. Kerstin Prothmann, Partnerin, und Tobias J. Berten, Principal Consultant, begrüßten die Gäste im Plauderton: „Wer war 2012 Außenminister? Was waren die Spielorte der Fußballnationalmannschaft bei der EM 2012?“, fragten die Moderatoren das Publikum, das sich in einem Kreuzberger Hinterhof, dem Sitz der Beratung, versammelt hatte. Bewusst locker stiegen die „Peppers“, wie sich die Beraterinnen und Berater nennen, in den Tag ein, ehe Matthias Meifert mit seiner Keynote den Tag inhaltlich eröffnete. Das Signal dieses Einstiegs war klar: Der Gründer möchte nicht mehr die gesamte Aufmerksamkeit auf sich konzentrieren. Stattdessen soll sichtbar werden, dass die Beratung auf mehreren Schultern ruht.

## Human Business Design als Leitmotiv

Gleichwohl war es Meifert, der in seinem Vortrag die Beratungsphilosophie skizzierte, die im kürzlich erschienenen Buch „Human Business Design“ ausführlich dargestellt wird. „Das Boot, mit dem Unternehmen und Gesellschaft fahren, hat Leckagen“, meinte Meifert und zählte die Herausforderungen auf, die Unternehmen zu bewältigen haben: Lieferkettenprobleme, Klimakrise, Umbruch der Arbeitswelt und Populismus. Er warnte die Unter-



Matthias Meifert, Gründer und Partner der Unternehmensberatung HR Pepper, beim Firmenjubiläum in Berlin.

nehmensvertreter davor, den Ruf nach dem starken Mann, mehr Hierarchie und vermeintlich schnellen Antworten nachzugeben. „Unser Ansatz des Human Business Designs bewahrt Organisationen vor einem Tunnelblick; er lenkt den Blick auf die Kraft einer gemeinsamen Problemlösung, die nachhaltiger ist“, sagte Meifert und führte aus, dass der Beratungsansatz auf den „Riesen der humanistischen Psychologie“ stehe. Die Geschichte betrachtet er als „eine Geschichte der Emanzipation“, in der das Individuum immer mehr Eigenverantwortung übernehme.

## Eine eindrucksvolle Geschichte

Für Meifert ist das diesjährige Hoffest Anlass, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Vor zehn Jahren hatte er zusammen mit Philipp Hölzle, beide damals Senior Berater bei Kienbaum, den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt – ein mutiger Schritt, der anfangs so manche schlaflose Nacht mit sich brachte. Heute ist HR Pepper eine HR-Beratung, die bundesweit bekannt ist und für viele namhafte Unternehmen arbeitet. „Meine kühnsten Träume wurden übererfüllt“, sagte Meifert im Hintergrundgespräch mit dem Personalmagazin, wobei die ganze Last der Verantwortung, die mit diesem Erfolg einhergeht, spürbar wird. Aus dem Start-up ist ein Scale-up mit knapp 60 Mitarbeitenden, denen sich der Gründer auch verpflichtet fühlt, geworden.

Die ersten fünf Jahre der neuen Beratung waren von Unsicherheit und Risiken geprägt. Die Beratung musste ihren Platz im Markt finden. Auch die schmerzhafteste Trennung von Mitgründer Hölzle beschäftigte Meifert lange. „Dass Gründer in den ersten Jahren ausscheiden, ist eher die Regel als die Ausnahme“, kommentiert Professor Rüdiger Kabst, der zu Unternehmensgründungen forscht und Aufsichtsratsvorsitzender von HR Pepper ist. In den nächsten fünf Jahren folgte dann ein kontinuierliches Wachstum bei Umsatz, Kunden und Mitarbeiterzahl.

Auf dem HR-Beratungsmarkt gab es in den letzten beiden Dekaden zahlreiche Gründungen, doch es ist nur wenigen gelungen, eine Beratung mit bundesweiter Ausstrahlung und eigenem Beratungsansatz aufzubauen. Dazu zählen etwa Promerit (inzwischen Teil von Mercer), HR Pioneers und die Vergütungsberatung HKP. „Viele Beratungen bleiben kleine Einheiten mit einer Handvoll Mitarbeitern, die in einer Nische arbeiten“, erläutert Kabst. „Matthias Meifert ist es gelungen, mit dem Pepper Style und den dazugehörigen Themen die Beratung im Wettbewerb mit den Großen zu positionieren. Das ist ein großer Erfolg.“

## Erfolgreiches Markenzeichen: der „Pepper Style“

Markenzeichen von HR Pepper ist der „Pepper Style“, der anfangs eine Marketingidee war. Dazu passt das Ambiente des Kreuzberger Hinterhofs, der die Industriearchitektur des 19. Jahrhunderts mit der Moderne kombiniert. Die Beraterinnen und Berater pflegen den engen Kontakt zu der Berliner New-Work-Szene, nehmen zahlreiche Ideen auf, ohne selbst zu „Hipstern“ zu werden. Auf dem diesjährigen Hoffest wurde diese kulturelle Herkunft erlebbar. Das Pepper-Team strahlte eine Herzlichkeit aus, die man bei etablierten Beratern sehr selten findet. Die Kunden, die HR Pepper anzieht, sind aber weniger Start-ups oder große Digitalunternehmen. Stattdessen zählen viele öffentliche Unternehmen, Volksbanken oder Unternehmen wie Bosch, die eher für eine konservative Unternehmenskultur stehen, zu den Kunden der Beratung. „Wir schätzen das frische Denken und die Fähigkeit, sich auf unsere Unternehmenssituation einzustellen.“ Diesen Satz hört man auf dem Hoffest aus dem Kundenkreis immer wieder. HR Pepper gelingt es offenbar, New-Work-Ansätze so aufzubereiten, dass sie Anschluss an traditionelle Unternehmensumfelder finden. Meifert spricht von „Dehnen, ohne zu reißen“. Diese Kunst zu beherrschen, ist einer der Faktoren, der zum Erfolg des Scale-ups beigetragen hat.

## Die Zukunft von HR Pepper

Die coronabedingten Krisenjahre hat die Beratung nach eigenen Angaben ohne Umsatzeinbrüche bewältigt. Sie ist derzeit auf Wachstumskurs, neue Initiativen werden in Angriff genommen. Neben dem klassischen Beratungsgeschäft wird ein Portfolio an „Produkten“ aufgebaut, etwa ein Kulturkompass oder Lerneinheiten, die ohne Beratung zu kaufen sind. Meifert beteiligt sich an Start-ups und hält Ausschau nach internationalen Partnern, um seine Kunden auch im Ausland begleiten zu können. Stillstand wird es bei HR Pepper nicht geben. Die Kreuzberger Beraterinnen und Berater bleiben nicht nur eng an den aktuellen Herausforderungen der Unternehmen dran, sie bleiben in Bewegung. Das wurde auf dem Hoffest zum zehnten Firmenjubiläum für alle erlebbar. ■■■

# Smalltalk Facts

# Störfaktoren



Hier noch eine E-Mail, dort noch ein Meeting und zwischendurch nur kurz ein wichtiges Telefonat. Und das häufig alles gleichzeitig. Was Beschäftigte im Arbeitsalltag belastet und stört.

## Unterbrechungen im Arbeitsalltag lauern alle vier Minuten

Ob produktiv oder unproduktiv: Im Schnitt werden Beschäftigte in deutschen Unternehmen 15-mal pro Stunde unterbrochen. Wovon?

**ÄUSSERE  
FRAGMENTIERUNG  
GESAMT:**

**9,2-mal**  
pro Stunde

Darunter:

- ⚡ E-Mail-Benachrichtigung: 3,3-mal/Stunde
- ⚡ Chat-Benachrichtigung: 2,3-mal/Stunde
- ⚡ Telefonanruf: 0,9/Stunde

**INNERE  
FRAGMENTIERUNG  
GESAMT:**

**6,2-mal**  
pro Stunde

Darunter:

- ⚡ E-Mails prüfen: 1,9-mal/Stunde
- ⚡ auf das Handy schauen: 1,6-mal/Stunde
- ⚡ den Chat prüfen: 1,1-mal/Stunde

Quelle: Starker, V.; Roos, K.; Bracht, E. M.; Graudenz, D. (2022): Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen. Auswirkungen von Fragmentierung auf Produktivität und Stressentwicklung.

# 35 %

der Meetings sind laut den Beschäftigten irrelevant. Bilanziert auf eine Vierzigstundenwoche sitzen Beschäftigte im Schnitt insgesamt 1,5 Tage pro Woche in Meetings, von denen sie also über die Hälfte für nicht relevant halten. Das kostet deutsche Unternehmen circa 56 Milliarden Euro pro Jahr.

Quelle: Starker, V.; Roos, K.; Bracht, E. M.; Graudenz, D. (2022): Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen. Auswirkungen von Fragmentierung auf Produktivität und Stressentwicklung.

## Ranking: Was an Online-Meetings am meisten nervt (in Prozent)

Schlechte Internetverbindung	69
Allgemeine Technik spinnt	50
Gestiegene Anzahl an Meetings	46
Meetings verzögern sich wegen Technikproblemen	41
Falsche Verwendung der „Stumm/Laut“-Funktion	29
...	
Beim „Bildschirmteilen“ werden aus Versehen unerwünschte Inhalte geteilt	5

Quelle: Statista | Faktenkontor; News Aktuell April 2021, 353 Kommunikationsprofis aus Unternehmen, Organisationen und PR-Agenturen

## 2-mal pro Stunde sind Beschäftigte im Multitasking-Modus und bearbeiten mehrere Aufgaben parallel.

Quelle: Starker, V.; Roos, K.; Bracht, E. M.; Graudenz, D. (2022): Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen. Auswirkungen von Fragmentierung auf Produktivität und Stressentwicklung.

**BRZ: PROFESSIONELLES PROJEKTMANAGEMENT FÜR KOMPLEXE LÖSUNGEN**

**Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!**

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

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880

**b | r | z**

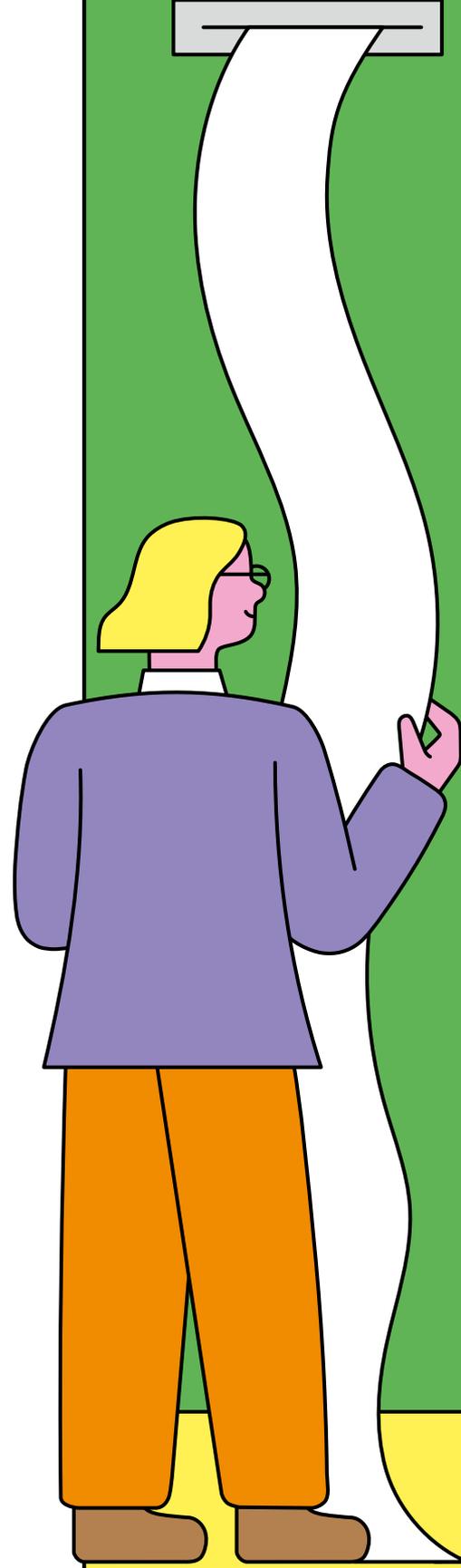
Telefon: 0421 / 20152-0  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)

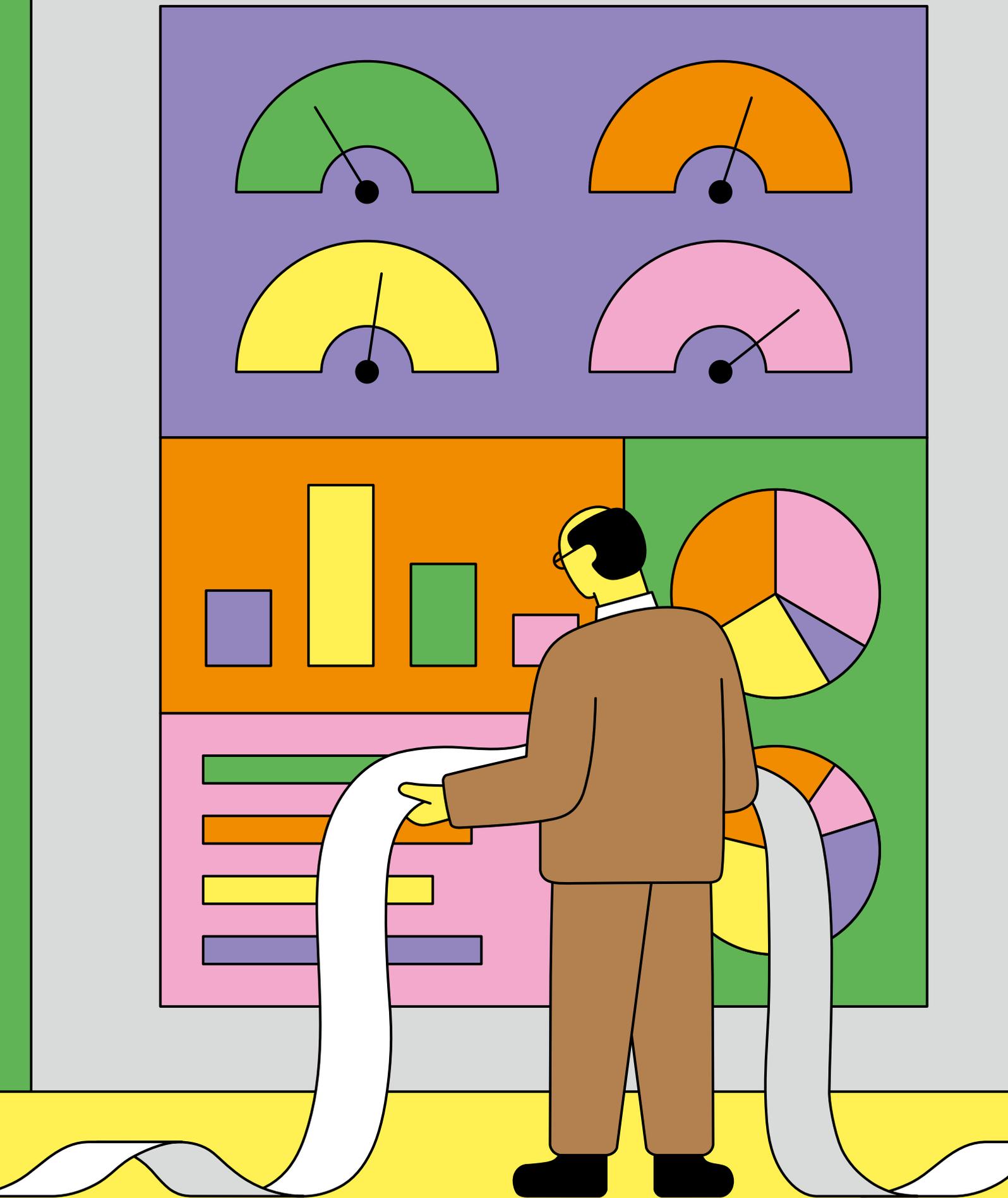
Was haben Agilität und New Work gemeinsam? Das ist eine Frage der Definition. Wir zeigen in unserem Titelthema, wie Unternehmen aktuell die beiden Konzepte verstehen und in der Praxis umsetzen. Dabei wird deutlich, wie unterschiedlich die Herangehensweisen sind. Auch beim Thema Führung gibt es kein einheitliches Verständnis.

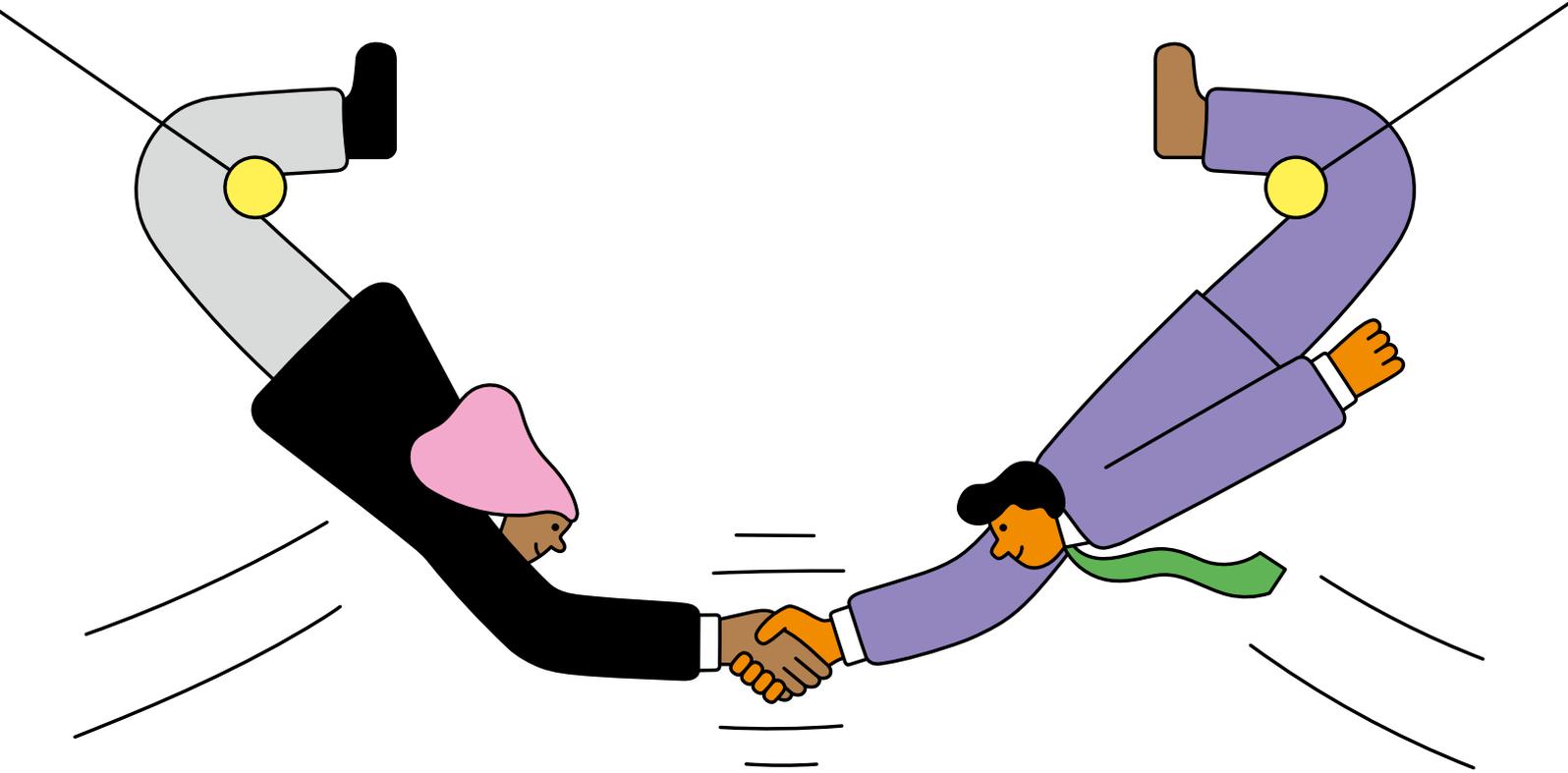
Schwerpunkt

# Agilität

Illustration Raúl Soria







# Synchrone Dehnübungen

Von Stefanie Hornung und Julia Senner

Wieder mehr Zugkraft: Laut dem New-Work-Barometer 2022 sind New Work und Agilität auf der Agenda von Unternehmen dominanter als im Vorjahr. Und in ihrer Definition und somit auch in ihrem „Schicksal“ untrennbar miteinander verbunden.

● Fein säuberlich einen Plan ausarbeiten und Top-down in einer Organisation ausrollen – das ist ein klassisches Change-Management-Rezept. In der Softwareentwicklung war aber schon vor mehr als zwanzig Jahren klar: Bis ein Produkt steht, haben sich die Anforderungen meist verändert. Agilität ist das Gegenkonzept, unter anderem festgehalten im agilen Manifest. Die postulierten Prinzipien laufen darauf hinaus, iterativ auf eine sich wandelnde Umwelt reagieren zu können. Selbstorganisierte Teams gelten dafür als wünschenswert, da sie durch die übliche Hierarchiekette nicht ausgebremst werden.

Längst wird Agilität auch in anderen Umfeldern als passender Ansatz für mehr Kundenzentrierung empfohlen. Damit nicht genug: Arbeitgeber erklären sich auch für agil, um attraktiver für Fachkräfte zu sein – zumindest für die, die ihr Arbeitsumfeld aktiv mitgestalten möchten. Da wundert es nicht, dass sich das Konzept gerade jetzt, in Zeiten der Vielfachkrise, hoher Beliebtheit erfreut, wie das New-Work-Barometer 2022 ergeben hat.

## Wirksamkeitsprüfung noch nicht bestanden

Welche New-Work-Methoden kommen in den Unternehmen wie stark zum Einsatz? Im Vorjahr hatten dem New-Work-Barometer zufolge viele Arbeitgeber ihre New-Work-Initiativen zurückgefahren – insbesondere solche, die mit Agilität zu tun hatten. Eine mögliche Erklärung: Die Verunsicherung durch die Pandemie war groß, Budgets wurden eingefroren. Nun der erneute Aufschwung – bei New Work im Allgemeinen und Agilität im Besonderen. „Agilität lebt“, schreibt Studienleiter Professor Carsten Schermuly in seinem Beitrag zum diesjährigen Barometer, den er mit Praxispartner Dr. Matthias Meifert von HR Pepper verfasst hat. Allerdings machen die beiden auch deutlich: Was Unternehmen darunter verstehen, ist extrem dehnbar. Erstmals kann die Studie belegen: Agilität und New Work verschwimmen in der Praxis komplett.

Dabei fehlt es an belastbarer Evidenz, ob Agilität überhaupt einlöst, was sie verspricht. Dass dies nicht immer der Fall ist, haben einige Betriebe durch Trial-and-Error erfahren. Wer zum Beispiel Führung abschafft, ohne aktiv an Entscheidungsprozessen und Regeln zu arbeiten, riskiert unliebsame Folgen: Mitarbeitende sind überfordert und informelle Machtstrukturen machen sich breit. Agilität erleidet einen Imageverlust oder ist gar für eine Organisation ganz verbrannt. Welche Herangehensweisen wirken also? Welche nicht? Wenn die komplexe Welt Orientierung verlangt, agiles Arbeiten aber an Popularität gewinnt, was bedeutet das für ein entsprechendes Führungsverständnis? Professor Stephan Fischer von der Hochschule

Pforzheim stellt dafür mit Co-Autorinnen und -Autoren der Unternehmensberatung HR Pioneers das Messinstrument ALI (Agile Leadership Inventory) vor.

## Agile Praxis: vom Freiwilligenprogramm bis zur Strukturveränderung

Der Blick in die Praxis wiederum zeigt: Agilität ist schon lange kein Alleinstellungsmerkmal von Softwareunternehmen und hippen Start-ups mehr. Wir haben Beispiele von Organisationen ausgewählt, die das untermauern. Sie kommen aus der Verwaltung und dem sozialen Bereich. Bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze: New Work und Agilität entpuppen sich immer als Dauerbaustelle. Das Konzept selbst und dessen Umsetzung erfordert Lern- und Anpassungsbereitschaft.

Die Region Hannover setzt in ihrem Projekt „Agile Verwaltungskultur“ stark auf agile Impulse, Erfahrungsaustausch und Vernetzung. Auf Freiwilligenbasis können Teams auf einen Pool an Unterstützungsangeboten und Methodensets für agiles Arbeiten zurückgreifen. Die AWO Mönchengladbach hat ihre Strukturen agil aufgestellt. Die Teams agieren als Miniunternehmen ohne weisungsbefugte Führungskräfte – nach partizipativ erarbeiteten Grundregeln. Sie können in diesem Rahmen ihre Services selbst anpassen, sich ihre eigenen Regeln geben und sogar selbst über ihr Gehalt bestimmen. Was so einfach klingt, ist kein Selbstläufer, sondern ein permanenter, harter Prozess. ■■■



STEFANIE HORNING beobachtet seit vielen Jahren die New-Work-Szene. Als freie Journalistin erprobt sie selbst New Work in wechselnden Teamkonstellationen.



JULIA SENNER hat nach Lehramtsstudium und Referendariat entschieden, selbst nochmal etwas Neues zu lernen und ein Volontariat beim Personalmagazin begonnen.

# Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?

New Work und Agilität haben vieles gemeinsam: Es handelt sich um dehnbare Begriffe. In der Praxis können Menschen in Organisationen die beiden Konzepte nicht deutlich voneinander trennen. Gleichzeitig mangelt es Unternehmen an Nachweisen, dass die dahinterstehenden Methoden wirken. Der Beliebtheit tut das keinen Abbruch, wie das diesjährige New-Work-Barometer zeigt.

Von Carsten C. Schermuly und Matthias Meifert

● 17 Softwareentwickler – darunter Jeff Sutherland und Ken Schwaber, die Erfinder des Scrum Frameworks, oder Ken Beck, bekannt für die agile Methode „Extreme Programming“, – taten sich im Februar 2001 zusammen. Sie formulierten vier Leitsätze für agiles Arbeiten: Das „agile Manifest“ war geboren. Auch der Begriff New Work hat schon einige Jahre auf dem Buckel: Frithjof Bergmann hat sein Konzept in der 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelt und 2004 in seinem Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ zusammengefasst.

Beide Begriffe sind populärer denn je, wie das diesjährige New-Work-Barometer (NWB) zeigt. Schon bisher analysierte die Studie, was Unternehmensvertreterinnen und -vertreter in Deutschland unter New Work verstehen und welche Maßnahmen Organisationen unter dem Label einsetzen. Die Befragung führt die SRH Berlin University of Applied Sciences jährlich in Kooperation mit dem Personalmagazin als Medienpartner und HRpepper Management Consultants als Praxispartner durch. Ferner unterstützen das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesverband der Personalmanager die Datenerhebung. In jedem Barometer werden zusätzlich Daten zu einem Schwerpunktthema erhoben: Nach der Umbenennung von Xing SE in New Work SE (2020) und der Coronapandemie (2021) beschäftigt sich das New-Work-Barometer 2022 nun mit dem Status quo von Agilität und der Rolle des Ansatzes für New Work.

## Das Verständnis von New Work bleibt weitgehend stabil

In jedem Barometer fragen wir vier verschiedene Verständnisse von New Work ab. Diese reichen von dem Konzept Frithjof Bergmanns bis hin zur Annahme, dass es bei New Work um Homeoffice und Arbeitszeitflexibilisierung gehe.

- **Bergmann:** „New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“
- **New Work Charta:** „Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“
- **Psychologisches Empowerment:** „New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; das heißt

### Über die Studie

Am diesjährigen New-Work-Barometer haben 581 Unternehmensvertreter teilgenommen – über 100 mehr als im Vorjahr. Die Befragten arbeiten mehrheitlich in der Industrie (14,8 Prozent), im IT-Bereich (14,6 Prozent) und in der Beratungsbranche (13,6 Prozent). Gegenüber dem Jahr 2021 hat sich vor allem der Anteil der Teilnehmenden aus der Beratungsbranche verringert. Am häufigsten kamen sie aus größeren KMU (251 bis 1.000 Beschäftigte: 20 Prozent) und Unternehmen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten (24,8 Prozent). 54,9 Prozent der Befragten waren Führungskräfte (davon fast 70 Prozent im HR-Bereich). 59,7 Prozent bezeichneten sich als weiblich (39,4 Prozent männlich, 0,9 Prozent divers). Bei der Interpretation der Daten ist zu beachten, dass nur ein Teil der Teilnehmenden auch an den Barometern zurückliegender Jahre teilgenommen hat. Die Stichproben sind über die Jahre nicht identisch. Da es sich jährlich um eine Neuerhebung handelt, können Trends nicht nur inhaltlichen Veränderungen anzeigen, sondern auch an unterschiedlichen Stichproben liegen.

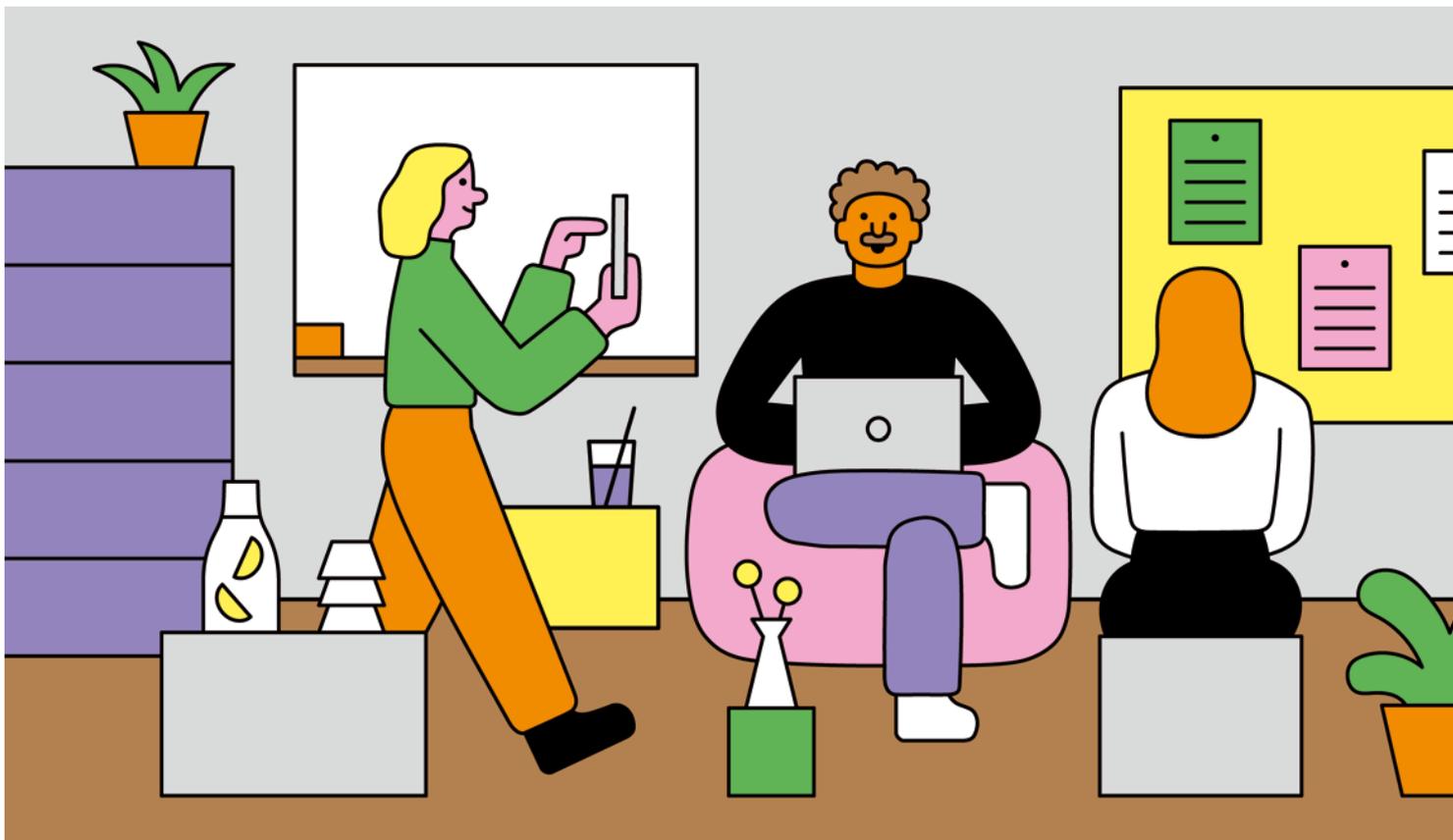
das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“

- **Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie:** „New Work beinhaltet vor allem Initiativen, die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie in Organisationen fördern. Durch New Work wird mobiles Arbeiten und Homeoffice in Organisationen ermöglicht.“

In Abbildung 1 sind die Ergebnisse dargestellt. Auf der Skala von 1 bis 7 erreicht das ursprüngliche Verständnis von Frithjof Bergmann die niedrigsten Zustimmungswerte und diese Werte sind weiter gesunken. Die sozialutopischen und politischen Ideen von Bergmann finden demnach immer weniger Zustimmung in Deutschland. Die übrigen Werte sind zwischen dem Jahr 2021 und 2022 stabil geblieben. Die höchste Zustimmung erreicht das Verständnis, dass es sich bei New Work um Maßnahmen handelt, die das psychologische Empowerment steigern. Ein signifikanter Unterschied zur zweitplatzierten New Work Charta besteht aber nicht. Nicht weit dahinter landet die „Homeoffice“-Definition. In Deutschland scheinen deutlich mehr Unternehmen New Work mit Arbeitsplatz- und Arbeitszeitautonomie zu assoziieren als mit Frithjof Bergmann.

### New Work is back

Im New-Work-Barometer geht es außerdem um Praktiken, die Menschen in Organisationen mit New Work assoziieren. Die Teilnehmenden nehmen eine Einschätzung vor, wie stark bestimmte Methoden für sie zum Thema New Work gehören und ob diese in ihrer Organisation zum Einsatz kommen. Zwischen den Jahren 2020 und 2021 verringerte sich die Einsatzhäufigkeit

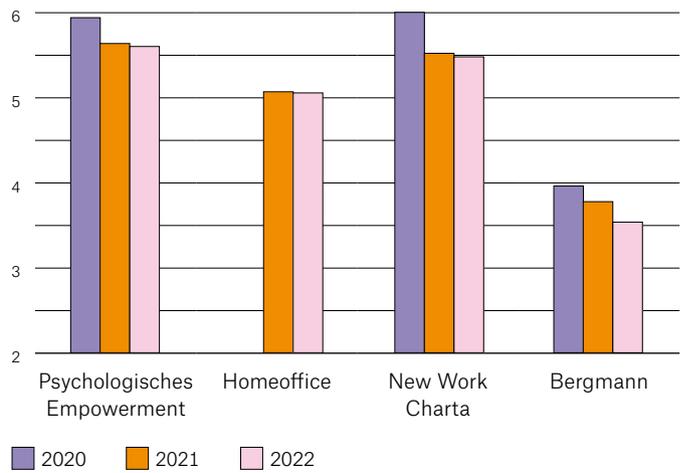


für fast alle Maßnahmen. Einziger Gewinner war das Homeoffice mit deutlichen Zugewinnen. Andere Praktiken stürzten regelrecht ab. Die agile Projektarbeit fiel deutlich von 69,1 auf 48,6 Prozent Verbreitung. Genauso stark verringerte sich der Einsatz der agilen Führung (63,2 Prozent 2020 versus 45,6 Prozent 2021) oder Kanban (49,7 Prozent 2020 versus 33 Prozent 2021). Deswegen ist es besonders relevant zu prüfen, wie verbreitet die „New-Work-Praktiken“ im Jahr 2022 mit weniger pandemischen Restriktionen sind.

Die Ergebnisse für die Jahre 2021 und 2022 sind in Abbildung 2 dargestellt. Praktiken mit nur einem Balken haben wir 2022 erstmals in die Befragung aufgenommen. Zunächst ist eine Erholung der Einsatzhäufigkeiten bei vielen „New-Work-Methoden“ zu verzeichnen. Von den 30 Maßnahmen, die sowohl im Jahr 2022 als auch im Jahr 2021 zum Zug kamen, sind 23 nun häufiger eingesetzt worden (76,7 Prozent). Größere relationale Verluste haben lediglich Jobsharing, Barcamps und Shared Leadership zu verzeichnen mit einem Minus von etwa 15 Prozent ihrer Einsatzhäufigkeit. Dagegen erleben andere Maßnahmen hohe Zuwächse. Der Einsatz von New Pay hat sich zum Beispiel fast verdoppelt. Deutlich dazugewonnen haben auch die offenen Bürokonzepte. Mit einer Verbreitung von 46 Prozent beschäftigen sich mittlerweile fast die Hälfte der Unternehmen mit diesem Thema. Hier scheinen goldene Zeiten für Innenarchitekten und Büromöbeldesigner anzubrechen.

Auch drei Newcomer erreichen hohe Platzierungen: Selbstorganisation, offene Fehlerkultur und rollenbasiertes Arbeiten. Sie wurden integriert, weil Teilnehmende sie in vorherigen Barometern häufig als fehlend benannten. Alle drei scheinen tatsächlich eine starke Relevanz in der Praxis zu besitzen. Den

Abb. 1: Zustimmung zu verschiedenen Verständnissen von New Work



Spitzenplatz besetzen aber weiterhin Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie und (siehe Abbildung 3). Einsam führt das Thema die Liste an und konnte sich noch einmal um 13,4 Prozent steigern. Nachdem die Industrialisierung die Trennung von Arbeits- und Wohnstätte im 19. und 20. Jahrhundert in fast allen Berufen durchgesetzt hat, klopft die Arbeit wieder laut an die heimische Haus- oder Wohnungstür und scheint bereitwillig eingelassen zu werden. Die Deutschen arbeiten wieder vermehrt so wie ihre Vorfahren im Mittelalter. Dieser Trend, den Corona stark beförderte, stabilisiert sich. Die relevanten



Zukunftsfragen der Vuka-Welt werden Unternehmen mit dem Thema Homeoffice alleine aber nicht lösen können (siehe dazu das NWB 2021). Es dürfte auch noch einige Zeit dauern, bis sich das Arbeiten zu Hause und vor Ort in allen Unternehmen und Branchen harmonisiert hat.

## Der Anfang eines postagilen Zeitalters?

Das diesjährige Schwerpunktthema beschäftigt sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Agilität und New Work. Die Ergebnisse des Vorjahres ließen den Schluss zu, dass Agilität seinen Zenit überschritten hat. Gibt es Indikatoren für eine postagile Zukunft, in der sich der Ansatz grundsätzlich verändert? Auch darum ging es in der diesjährigen Befragung.

Fest steht: Agilität ist ein ähnlich dehnbarer Begriff wie New Work mit verschiedenen Ebenen: Am einen Ende geht es um die agile Organisation, also den Grad der Agilität des Unternehmens und dessen Kultur als Ganzes. Am anderen Ende steht die des Individuums, also die agilen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Die agile Führung hat auf dieser Ebene ihren Platz. Dazwischen liegt die Teamebene, die mit der agilen Projektarbeit und Methoden wie Scrum besondere Aufmerksamkeit bekommt und am häufigsten erforscht wird.

In Abbildung 3 sieht man zunächst, dass agile Führung, agile Projektarbeit und Kanban sich in ihrer Einsatzhäufigkeit nach dem Absturz in 2021 wieder erholt haben. Während aber die agile Führung nur leichte Zugewinne zu verzeichnen hat (0,4 Prozent), fällt die Steigerung bei der agilen Projektarbeit (10,4 Prozent) und Kanban (7,6 Prozent) deutlich aus. Weiterhin fragten wir alle Teilnehmenden, wie sich der Einsatz von agilen Methoden in

ihrem Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten entwickeln wird. Auf einer siebenstufigen Skala von (-3 = starke Abnahme) bis 3 (starke Zunahme) liegt der Mittelwert bei 0,97. Die Befragten gehen somit von einem leichten Zuwachs aus. Da etwa die agile Projektarbeit bereits weit verbreitet ist (siehe Abbildung 3), könnte vielen Unternehmen eine weitere Zunahme schwerfallen. Zwischen den Einsatzabsichten und der Unternehmensgröße besteht keine signifikante Korrelation.

Die Zukunftstauglichkeit von Agilität zeigt auch die breite Ablehnung der Aussage, dass das agile Manifest und Agilität veraltet seien und Probleme von Organisationen in der Zukunft nicht lösen könnten. Diese Aussage lehnten 89,3 Prozent der Stichprobe ab. Dagegen stimmten 63,7 Prozent der Teilnehmenden der Aussage zu, dass es Unternehmen ohne die Implementierung von agilen Prinzipien und Methoden in der Zukunft schwer haben werden. Nur 37,5 Prozent stimmten der Aussage zu, dass Agilität ganzheitlich eingeführt werden muss und agile Inseln in Organisationen Schwierigkeiten haben.

## Gemischtes Stimmungsbild bei Zufriedenheit

Somit lassen verschiedene Indikatoren im New-Work-Barometer nicht die klare Aussage zu, dass das Thema Agilität in deutschen Unternehmen am Ende steht. Agilität lebt, aber wie lebt es sich, wenn Unternehmen Agilität praktizieren? Um diese Frage zu beantworten, sollten die Teilnehmenden aus bereits agile Methoden einsetzenden Unternehmen angeben, wie zufrieden sie mit dem Einsatz sind. Dafür wurde eine Skala von -3 (= voll und ganz unzufrieden) bis +3 (= voll und ganz zufrieden) genutzt. Der Mittelwert liegt lediglich bei 0,52. Zudem zeigt sich Varianz in

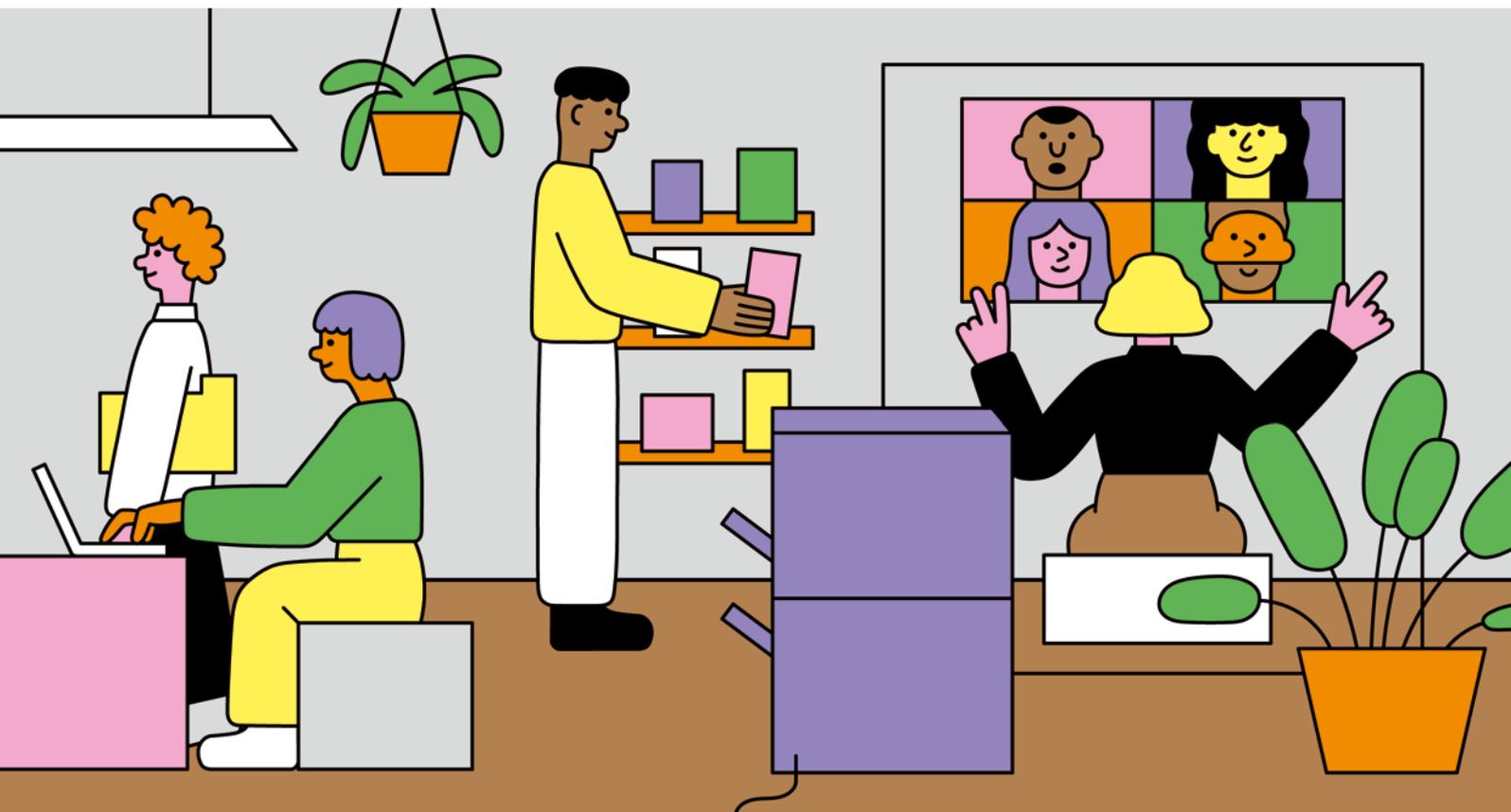
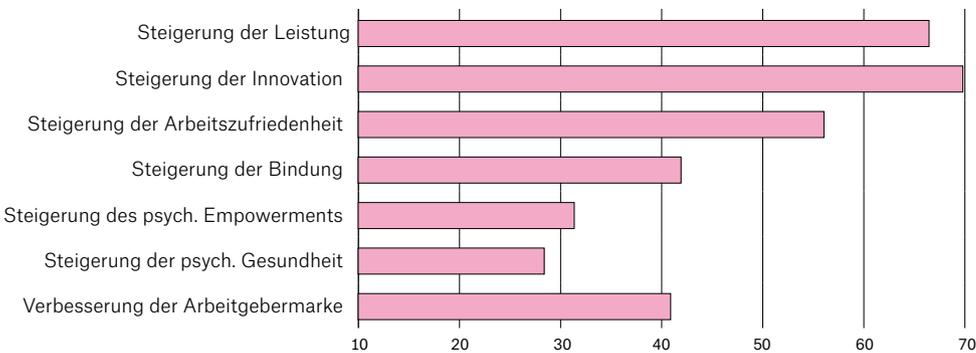


Abb. 2: Unterschiedliche Zielsetzungen von agilen Methoden



den Daten: Einigen sehr zufriedenen Unternehmen stehen auch einige sehr unzufriedene gegenüber. So haben etwa 7,2 Prozent der Befragten die Stufen -3 und -2 gewählt. Schaut man sich diese Unternehmensvertreterinnen und -vertreter etwas genauer an, dann unterscheiden sie sich in zwei Punkten von der Gesamtstichprobe: Es sind häufiger Führungskräfte, und es finden sich doppelt so viele Unternehmen aus der Finanzbranche in der Gruppe der sehr Unzufriedenen wie im gesamten Datenpool. Zumindest eine kleine bis mittlere Korrelation besteht auch bei der Unternehmensgröße ( $\rho = -0,23$ ,  $p < .01$ ). Das heißt, je größer die Unternehmen sind, desto weniger zufrieden sind sie. Korreliert

man die Antworten zum Einsatz in den nächsten zwölf Monaten mit der Zufriedenheit, so ergibt sich ein mittelstarker Zusammenhang ( $r = -.33$ ,  $p < .01$ ). Je unzufriedener die Unternehmen sind, desto weniger Einsatz ist in den nächsten zwölf Monaten geplant. Weiterhin gaben die Teilnehmenden an, wie viele Prozent der Belegschaft von agilen Maßnahmen betroffen sind. Dies waren durchschnittlich 41,3 Prozent der Belegschaften. Die hohen Werte sind wahrscheinlich damit zu erklären, dass von der agilen Führung sehr viele Menschen betroffen sein können. Auch hier zeigt sich eine signifikante Korrelation mit der Einsatzzufriedenheit. Je zufriedener die Unternehmen mit dem Einsatz von agilen Methoden sind, desto breiter setzen sie diese auch ein ( $r = .48$ ,  $p < .01$ ).

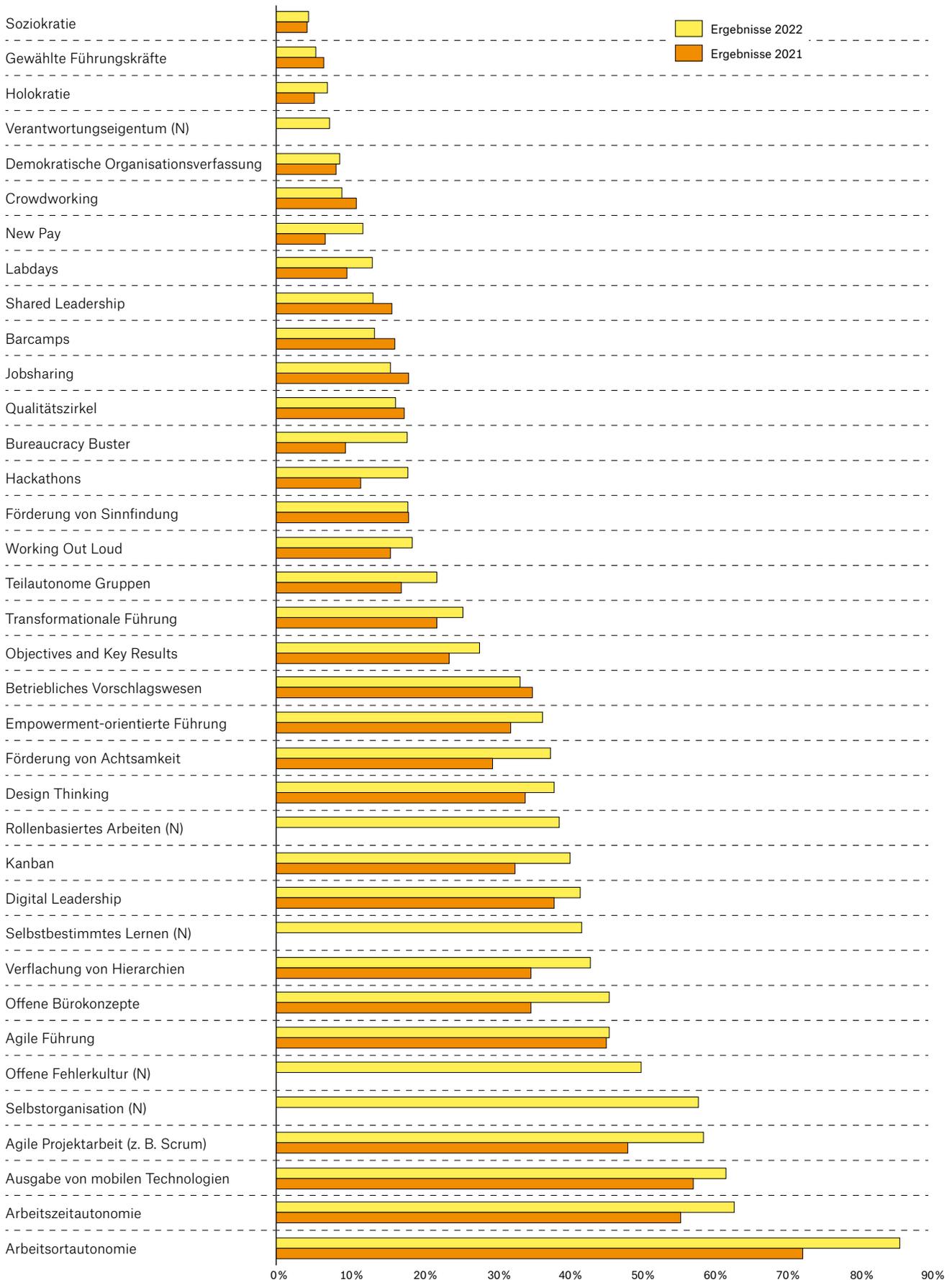
### Agilität zielt vorwiegend auf Leistung und Innovation ab

Abbildung 2 zeigt, mit welcher Zielsetzung Unternehmen aus Sicht der Teilnehmenden agile Methoden einsetzen. Die Kategorien sind an eine aktuelle Metaanalyse angelehnt, in der der Erstautor gemeinsam mit Jan Koch alle weltweit durchgeführten Studien zur Wirksamkeit von agiler Projektarbeit statistisch ausgewertet hat.

Wie in Abbildung 2 ersichtlich werden agile Methoden nur selten mit der Zielsetzung eingesetzt, die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Dagegen stehen ganz klar wirtschaftliche Ziele im Fokus. Agile Methoden sollen die Leistung und die Innovation der Mitarbeitenden und Teams steigern. Dies entspricht auch den Ergebnissen der Metaanalyse, in der dieses Ergebnis auch gezeigt werden konnte. Überraschend sind die verhältnismäßig niedrigeren Werte für das psychologische Empowerment als Zielsetzung der agilen Methoden. Zwar scheint dieses als Ziel von New Work sehr weit verbreitet zu sein (siehe Abbildung 1). Dennoch nehmen nur etwa ein Drittel der Befragten das als Ziel für den Einsatz der agilen Methoden wahr. Unter Umständen könnte die Unzufriedenheit, die in einigen Unternehmen mit agilen Methoden bestehen, auch mit einer partnerschaftlichen Zielsetzung von Effizienz und stärkerer Humanisierung verringert werden. Wie bei der Einführung vieler anderer Methoden und Transformationen ist es sinnvoll, nicht nur das „Optimizing“, sondern auch das „Satisfying“ der Mitarbeitenden im Blick zu haben.



Abb. 3: Prozentuale Verbreitung verschiedener New-Work-Maßnahmen (N = Neu im NWB 22)



Um die Frage zu beantworten, wie sich das Verhältnis zwischen New Work und Agilität gestaltet, stellten wir den Teilnehmenden verschiedene Aussagen zum Thema Agilität vor. 62,7 Prozent der Befragten stimmten hier der Aussage zu, dass Agilität und New Work nicht klar zu trennen seien und agile Methoden ein Teil der New-Work-Agenda sind. Nur 13,9 Prozent waren der Meinung, dass Agilität nicht zu New Work gehört und die Begriffe klar getrennt werden sollten. 52,8 Prozent finden, dass zu große Schritte in Richtung Agilität, die nicht dem Reifegrad der Organisation entsprechen, auch zu Rückschritten beim Thema New Work insgesamt führen können. Die Ergebnisse sind somit deutlich: Agilität wird in Deutschland als Teil von New Work betrachtet. Die beiden Begriffe verstehen Mitarbeitende als zusammengehörig.

## Fazit: mehr Aktionismus als Agilität

New Work steht immer wieder als vermeintlicher Hype in der Kritik – als Containerbegriff, in den jeder hineinwerfen kann, was er oder sie möchte. Dennoch hat sich die Verbreitung und Wahrnehmung in den Unternehmen weitestgehend stabilisiert. Lediglich Frithjof Bergmann wird mit seiner Sozialutopie in Deutschland immer irrelevanter. Das kann man beklagen, aber eventuell hat der 2021 verstorbene New-Work-Vordenker mit seinem politisch-philosophischen Ansatz nur wenig praxistaugliche Innovationsimpulse anzubieten. Auch mag die Abschaffung oder zumindest Reduzierung der Lohnarbeit viele Unternehmensvertreter nicht gerade begeistern, da es faktisch auf den Wechsel des Gesellschaftsystems hinausläuft. Dass die Menschen in Organisationen aber zumindest noch eine gewisse humanistisch orientierte Grundbasis bei dem Thema wahrnehmen, zeigen die hohen Zustimmungswerte für die New Work Charta und das Empowerment-Verständnis, die zudem konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis bereithalten.

Die Ergebnisse des diesjährigen New-Work-Barometers deuten zudem darauf hin, dass sich das Thema New Work von der Coronakrise erholt hat. Im Lockdown war es für viele Unternehmen schwer, neue Arbeitspraktiken zu implementieren. Entsprechende Budgets wurden im Krisenmodus häufig erst einmal eingefroren. Diese Blockade hat sich mit Lockerung der Coronamaßnahmen offensichtlich gelöst. Das ist gut so, denn New Work darf nicht nur Homeoffice sein.

Wer sich schon freute, dass nun das postagile Zeitalter angebrochen sein soll, und glaubte, das Thema Agilität aussitzen zu können, wird enttäuscht. Auch mehr als 20 Jahre nach der Veröffentlichung des agilen Manifests beschäftigen sich Unternehmen mit Agilität und wollen es auch weiterhin tun. Agilität wird zudem als Teil von New Work verstanden, auch wenn das einigen New-Work-Puristen nicht gefallen mag. Aber die Schwammigkeit des Begriffs, die dem von New Work ähnelt, könnte eine Zeichen dafür sein, dass es Erneuerungsbedarf gibt. Mit Blick auf eine volatile und komplexe Welt scheint diese Beschäftigung auch theoretisch keine schlechte Idee zu sein. Doch eine belastbare Evidenz besteht für den Einsatz noch nicht. Gerade einmal 33 Studien konnten wir weltweit in unserer Metaanalyse identifizieren, die sich quantitativ mit der Wirksamkeit von agiler Projektarbeit beschäftigen. Davon lassen nur ein Bruchteil kausale Schlüsse zu. Wäre Agilität ein Impfstoff, dann wären wir noch nicht einmal in Stufe 1 der Prüfung angekommen.

„Postagil“ wäre also gemessen am momentanen Status quo vor allem diese kritische Note und die Forderung nach neuen Denk- und Handlungsmöglichkeiten: Wir müssen wissen, warum und unter welchen Voraussetzungen Agilität wirkt und wann nicht. Erste Forschungsergebnisse zeigen beispielsweise, dass Menschen mit gewissen Persönlichkeitsausprägungen (wie hohem Sensation Seeking) mehr von agiler Projektarbeit profitieren als andere (siehe Koch & Schermuly, 2021a). Auch scheinen Konstellationen zu bestehen, in denen agile Projektarbeit eher anmutet, schädlich zu sein (Koch & Schermuly, 2021b). Vielleicht kann mit solchem Wissen auch die Unzufriedenheit beim Einsatz abgeschwächt werden, die vor allem in der Finanzbranche zu herrschen scheint.

Dennoch setzen Unternehmen breit auf Agilität. Hier könnte durchaus ein gewisser Aktionismus ursächlich sein, weil die Konkurrenz vermeintlich schon so agil ist. Die ING bezeichnet sich beispielsweise als „erste agile Bank Deutschlands“ und zeigt diese Aussage auf ihrer Internetseite neben einem Bild von Menschen, die turnen und als Clown verkleidet sind. Zahlreiche Medien haben über die ING und ihre Transformation berichtet. Doch was hier scheinbar gelingt, muss nicht bei anderen Organisationen funktionieren. Der Weg in die Zukunft der Arbeit und durch die Vuka-Welt ist vielfältig und bleibt es auch. ■■■

### Literatur

**Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021a).** Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699–720.

**Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021b).** Managing the crisis: How COVID-19 demands interact with agile project management in predicting employee exhaustion. *British Journal of Management*, 32(4), 1265–1283.



CARSTEN C. SCHERMULY, Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Hochschule in Berlin, hat 2020 das New-Work-Barometer initiiert.



MATTHIAS MEIFERT ist Managing Partner und Gründer der HR Pepper Management Consultants. Als neuer Unterstützer des New-Work-Barometers bringt er seine Praxiserfahrung ein.

HAUFE.

# ALLES FÜR IHREN ERFOLG

Mit der intelligenten 3-in-1-Lösung  
für Personal, Finance & Steuern.

Lernen Sie **Haufe Business Office Platin** jetzt kennen. Die clevere Fachdatenbank vereint Fachwissen, Arbeitshilfen & Weiterbildung aus den Bereichen Personal, Finance und betriebliche Steuern.

Profitieren Sie von:

- > **maximaler Effizienz** mit einer Lösung für drei Fachbereiche
- > **enormer Zeitersparnis** mit dem Zeugnisgenerator für die Erstellung perfekt formulierter Arbeitszeugnisse
- > **absoluter Rechtssicherheit** bei der prüfungssicheren Dokumentation des Geschenkeablaufs
- > **hoher Kostenersparnis** von 30% gegenüber den Einzelprodukten
- > **parallelem Arbeiten** mit drei Userlizenzen inklusive



NEU!

**Jetzt  
kennenlernen:**

[haufe.de/business-office-platin](https://haufe.de/business-office-platin)

Oder rufen Sie uns einfach an  
0800 50 50 445 (kostenlos)

# „Wir zwingen niemanden zur Agilität“



Magdalena Hoffmann ist seit elf Jahren bei der Region Hannover und leitet seit Dezember 2020 das Projekt „Agile Verwaltungskultur“. Ihr Ziel: Verwaltungskultur mit Innovationsfreude.

# Bürokratie statt Agilität – Verwaltungen gelten oft als verstaubt. Doch es gibt Ausnahmen. Das zeigt ein Projekt der Region Hannover. Projektleiterin Magdalena Hoffmann setzt auf Freiwilligkeit.

Interview Julia Senner

## **Personalmagazin: Worum geht es beim Projekt „Agile Verwaltungskultur“?**

Magdalena Hoffmann: Das Projekt „Agile Verwaltungskultur“ ist eins von vier Projekten im Programm „Moderne Verwaltung 4.0“, das im Jahr 2020 etabliert wurde. Weitere Projektcluster sind: Digitalisierung, Bauen 2025+ und die Behördenrufnummer 115. Agilität war auch zuvor schon Thema, aber noch ohne Projektstruktur. Der Impuls dafür kam aus der Führungsebene, insbesondere auch von der Leitung des „Service Personal und Organisation“. Das Projektcluster Agilität spricht die Kernverwaltung an, das sind etwa 3.200 Mitarbeitende. Ich verantworte das gemeinsam mit einer Kollegin.

## **Welche Ziele verfolgen Sie dabei?**

Wir haben zwei Ziele im Blick. Erstens: Wir wollen eine noch attraktivere Arbeitgeberin sein – für künftige Mitarbeitende, um neue Talente zu finden, aber auch für bereits Beschäftigte. Dafür ist es wichtig, eine positive Arbeitsumgebung zu fokussieren. Zweitens: Wir möchten mit agilen Formaten die Kundenorientierung verbessern. Unser Kundinnen und Kunden, das sind Bürgerinnen und Bürger, aber zum Beispiel auch Unternehmen.

## **Warum betonen Sie im Projektnamen den Kulturaspekt?**

Der Kulturaspekt ist für uns der zentrale Hebel. Agile Methoden und Prozesse sind wichtig, aber wenn die richtige Haltung und Werte fehlen, wird Agilität nicht funktionieren.

## **Was gehört denn für Sie zu einer agilen Haltung?**

Auf jeden Fall Offenheit und Innovationsfreude. Offenheit für Neues, Offenheit, sich zu hinterfragen und zu vernetzen, also bereichsübergreifend zu arbeiten und Wissen zu teilen. Hinterfragen bedeutet dabei, das Handeln iterativ zu analysieren. Wie lief das Projekt? Was können wir verbessern? Dazu gehört auch eine konstruktive Fehlerkultur und nicht Schuldige zu suchen.

Überhaupt ist Feedback unabdingbar für agiles Arbeiten – genauso wie kontinuierliches Lernen. All das gilt für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen.

## **Wie wollen Sie eine solche agile Kultur schaffen?**

Wir setzen auf Freiwilligkeit. Kultur lässt sich nicht überstülpen. Darum ist unser Ansatz nicht, ein Team nach dem anderen zu agilisieren. Wir werfen nicht alle Strukturen über Bord, sondern schauen, wo Agilität Ansätze zur Verbesserung bietet. Zum einen kommen Teams auf uns zu, die Interesse an agilen Prozessen haben oder Handlungsdruck spüren, zum anderen setzen wir mit unseren Angeboten Impulse aus der agilen Welt.

## **Mit welchen Angeboten sind Sie gestartet?**

Zu Beginn haben wir erstmal in Form einer Wortwolke assoziiert, was Agilität bedeutet. Denn Agilität lässt sich schwer mit einem Satz auf den Punkt bringen. Im weiteren Verlauf hat sich das Verständnis von agiler Verwaltungskultur in der Region Hannover durch viele Gespräche weiterentwickelt. Austausch war also anfangs ganz wichtig. Einer unserer ersten Ansätze war zudem ein Vernetzungsformat, genannt „Region vernetzt sich“. Dazu haben sich so viele angemeldet, dass wir die Veranstaltung direkt vier Mal angeboten haben. Vernetzung war auch das Thema in unserem ersten „Agilen Impuls des Monats“, in dem wir über agile Methoden und Inhalte informieren.

## **„Region vernetzt sich“, „Agiler Impuls des Monats“ – können Sie noch weitere Beispiele für Ihr agiles Angebot nennen?**

Wir haben einen breiten Intranetauftritt. Dort finden Beschäftigte einen Werkzeugkoffer mit agilen Methoden, einen Veranstaltungskalender und ein Angebotsportfolio für Führungskräfte, Mitarbeitende oder ganze Teams. Einmal im Monat führen wir ein agiles Meet-up durch, um Methoden vorzustellen. Auch Workshops dazu bieten wir an. Dann gibt es noch einen Kultur-

### Was ist die Region Hannover?

Die Region Hannover ist ein spezifisches Verwaltungskonstrukt, vergleichbar mit einem Landkreis, mit circa 3.500 Mitarbeitenden. Zu ihrer Gebietskörperschaft zählen 21 Städte und Gemeinden. Die Regionsverwaltung gliedert sich in fünf Dezernate und einen weiteren Dezernatsstrang, der dem Regionspräsidenten zugeordnet ist. Dazu gehört auch der Bereich „Service Personal und Organisation“, wo das Projekt „Agile Verwaltungskultur“ angesiedelt ist.

zirkel für den Austausch derjenigen die bereits konkret etwas verändern wollen. Und vieles mehr.

### Verwaltung wird nicht selten als verstaubt und starr erlebt. Wie steht es um die Veränderungsbereitschaft?

Wir erleben ein klassisches Change Management. Das Spektrum ist breit. Aber wir haben aus zwei Gründen gute Ausgangsbedingungen. Zum einen gibt es seit etwa zehn Jahren einen Verwaltungsreformprozess, der auch die Teamarbeit fokussiert. Insofern ist das nichts Neues für die Beschäftigten. Dazu gehört auch eine Prozessbegleitung für Moderationen und Workshop-Begleitungen. Zum anderen führt unser Freiwilligenkonzept dazu, dass wir mit den Teams arbeiten, die Lust auf das Thema haben. Und die anderen können wir vielleicht noch überzeugen. Aber wir zwingen niemanden zur Agilität.

### Und wie wollen Sie überzeugen?

Es soll auf jeden Fall ein freiwilliger Prozess bleiben. Weitermachen, dranbleiben und die Angebote bekannt machen – und ich baue auch darauf, dass es unter den Beschäftigten kommuniziert wird. Zudem bilden wir derzeit 17 agile Lotsinnen und Lotsen aus, die sicher gute Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für unsere Angebote sind. Die Lotsinnen und Lotsen durchlaufen eine mehrtägige Weiterbildung in drei Modulen.

### Welche Aufgaben haben die agilen Lotsinnen und Lotsen?

Die agilen Lotsinnen und Lotsen werden Ansprechpersonen in ihren Fachbereichen und Dezernaten sein. Sie geben Impulse in Teams und führen kleine Workshops durch. Sie beraten und begleiten also. Bei der Auswahl haben wir darauf geachtet, dass die Personen Begeisterung für agile Ansätze mitbringen und aus möglichst vielen verschiedenen Teams kommen.

### Auch Führungskräfte sind wichtige Promotoren, um agiles Denken und Arbeiten in eine Organisation zu bringen. Wie arbeiten Sie an ihrem agilen Mindset?

Wir haben Workshops zur Frage „Was ist eine idealtypische Führungskraft in einer agilen Verwaltungskultur?“ durchgeführt. Vertreten waren Führungskräfte und stellvertretende Führungskräfte. Zusammen haben wir Personas erarbeitet, Werte und

Kompetenzen definiert wie Offenheit und Experimentierfreude und Verhaltensweisen abgeleitet. Das war ein erster Start. Im Moment planen wir für den Herbst zum Beispiel ein Seminar zum Thema agile Führung und sind in Gesprächen für weitere Formate. Vieles ist aber schon jetzt im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung implementiert. Neue Führungskräfte in der Region Hannover besuchen etwa ein mehrmoduliges Seminar, bei dem bereits Agilität eingeflochten ist.

### Wie arbeiten Sie denn selbst im Projektteam – auch agil?

Klar. Wir arbeiten im Projekt mit der OKR-Methode. Das heißt, wir gehen iterativ vor und legen fest, welche Ergebnisse wir für die jeweils nächsten drei Monate erzielen wollen. Zudem setzen wir uns Jahresziele, die aber auch veränderbar sind. Zudem setzen wir Methoden wie die Seestern-Retrospektive ein oder arbeiten mit Kompetenzkarten.

### Im Juni haben Sie den Monat der Verwaltungskultur veranstaltet. War Agilität dort auch ein Thema?

Letztes Jahr hatten wir eine agile Woche mit Erfahrungsberichten von Kolleginnen und Kollegen sowie externen Referentinnen und Referenten und Tagesworkshops. Rückblick und Feedback haben gezeigt, dass im Besonderen kurze Erfahrungsberichte sehr gut ankamen. Darum haben wir die Woche jetzt auf einen Monat gestreckt und viele Erfahrungsberichte aus Regionsverwaltung sowie anderen Verwaltungen eingebunden. Wir sprechen aber bewusst vom „Monat der Verwaltungskultur“ und nicht vom agilen Monat, weil der Erfahrungsaustausch nicht zwingend zu agilen Methoden stattfinden muss. Aber das Motto, Austausch und voneinander zu lernen, entspringt dem agilen Mindset. ■■■

„Wir werfen nicht alle Strukturen über Bord, sondern schauen, wo Agilität Ansätze zur Verbesserung bietet.“

Die Key Player der HR-Szene. In Köln. Live dabei sein!

# ALL THE KNOW-HOW, SO YOU KNOW HOW

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket  
mit dem Promotioncode\*: **haufetoc**

\*Promotioncode beim Kauf im Ticketshop angeben:

[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM/EUROPE](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM/EUROPE)

Nur gültig für ZP Europe, bis zum 13. September 2022.

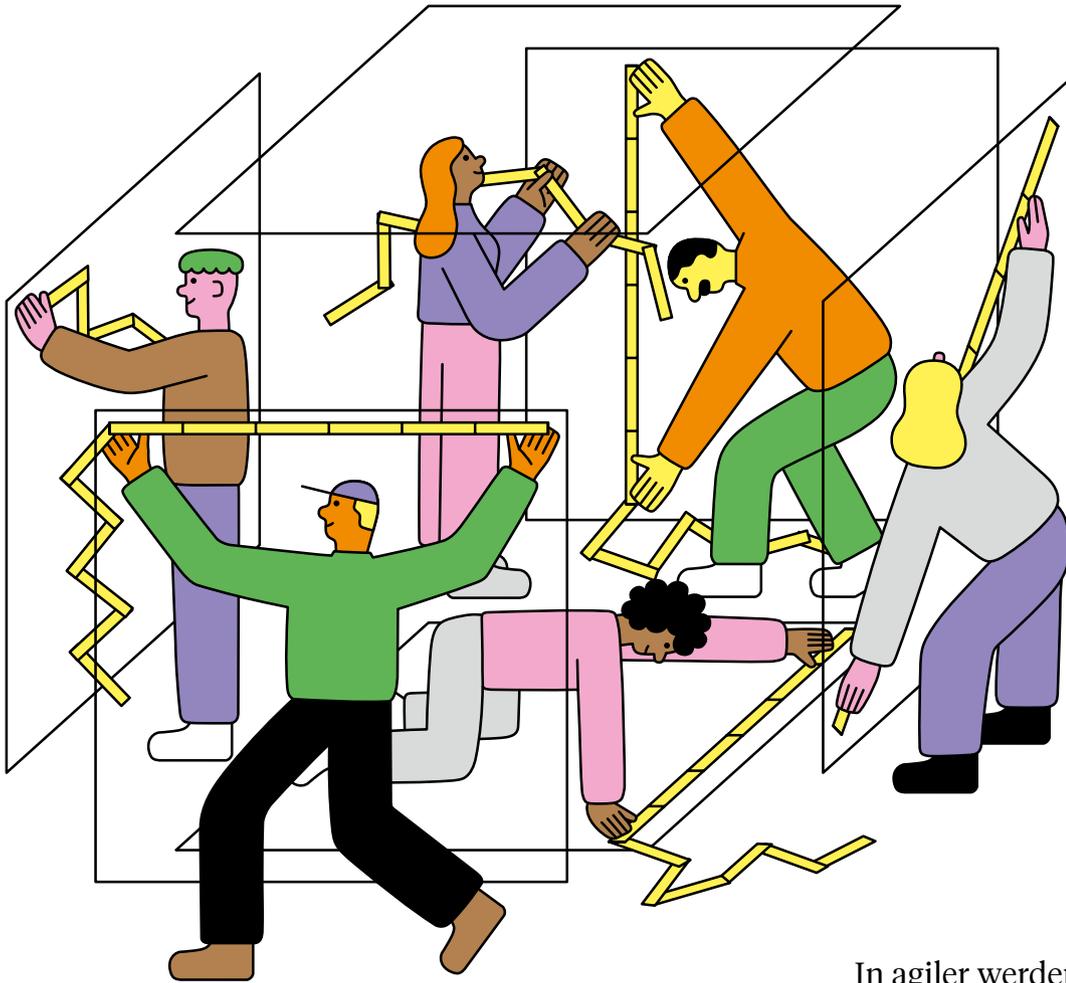


**ZP EUROPE**  
COLOGNE | 13-15  
SEPT. 2022

**JETZT**  
KOSTENFREIES  
TICKET SICHERN

Europe's leading expo event for the world of work!

[www.zukunft-personal.com/europe](http://www.zukunft-personal.com/europe)



In agiler werdenden Unternehmen fehlt es oftmals an einem klaren agilen Führungsverständnis. Das Agile Leadership Inventory (ALI) soll hier der einzelnen Führungskraft, aber auch der gesamten Organisation Orientierung geben.

# Agile Führung mess- und besprechbar machen

Von Eva Balzer, Stephan Fischer, Kati Oimann und Tillmann Seidel

● Immer mehr Unternehmen erkennen die Relevanz agiler Arbeitsweisen und des zugrunde liegenden Mindsets für eine zukunftsfähige Geschäftstätigkeit. Die Welt ist zu schnell und unwägbar geworden für althergebrachte Modelle und Herangehensweisen. Mit der Einführung agiler Methoden und Strukturen stellt sich dann schnell auch die Frage der Führung neu. Gleichzeitig ist gerade in der Transformation Orientierung gefragt. Mit der Einführung agiler Prozesse und Rollen stellen sich so neue Anforderungen an und Herausforderungen für Führungskräfte. Doch wie erlernt man ein verändertes Führungsverständnis - und wie erkennt man es? Um einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu leisten, haben wir ein Messinstrument entwickelt, welches mehr Klarheit bezüglich eines veränderten Führungsverständnisses und einer neuen Art zu führen, schaffen soll. Unser Ergebnis ist das AGile Leadership Inventory (ALI). Wir geben hier Einblicke in den ersten Entwicklungsstand.

### Literaturquellen und validierte Skalen als Basis für das Agile Leadership Inventory

Bei ALI ging es uns um die Entwicklung eines ganzheitlichen, aussagekräftigen und validen Instruments für die Praxis. Dabei haben wir zunächst einschlägige Literatur und bereits validierte Skalen genutzt.

Aus einer Metaanalyse zur Führung in ambidextren Organisationen wird deutlich, dass Führung mehr transformational als transaktional ist und die Mitarbeitenden so darin unterstützt werden, mit Unsicherheiten und Paradoxien umzugehen (Mu et al. 2020). Diese Art der Führung ist nach den Prinzipien der dienenden Führung (Greenleaf 1991), des Empowerments (Amundsen & Martinsen 2015), der verteilten Führung (Bolden 2011) oder des lateralen Führungsverständnisses (Moser 2017) ausgerichtet. Zudem zeigen empirische Ergebnisse zu agiler Führung, dass kommunizieren, Feedback geben und einfordern, Entscheidungsverantwortung abgeben sowie Befähigung durch Vorbildfunktion und Befähigung durch Transparenz eine hohe Relevanz haben (Weber et al. 2018).

Neben der Literaturrecherche haben wir bereits bestehende empirisch validierte Skalen aus den beschriebenen Themenbereichen gesichtet. Skalen, an denen wir uns orientiert haben, waren unter anderem Empowering Leadership Scale (ELS) (Amundsen & Martinsen 2015), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio 1995), Inclusive Leadership Scale (Carmeli 2010) und Items Assessing Internal Team Environment for Shared Leadership (Carson et al. 2007). Diese Skalen decken bereits viele der in der Literatur gefundenen Führungsansätze ab, sodass sie eine gute Basis für unsere empirische Validierung von ALI geboten haben. Wo Aspekte fehlten, passten wir sie nach Bedarf für unsere Zwecke an.

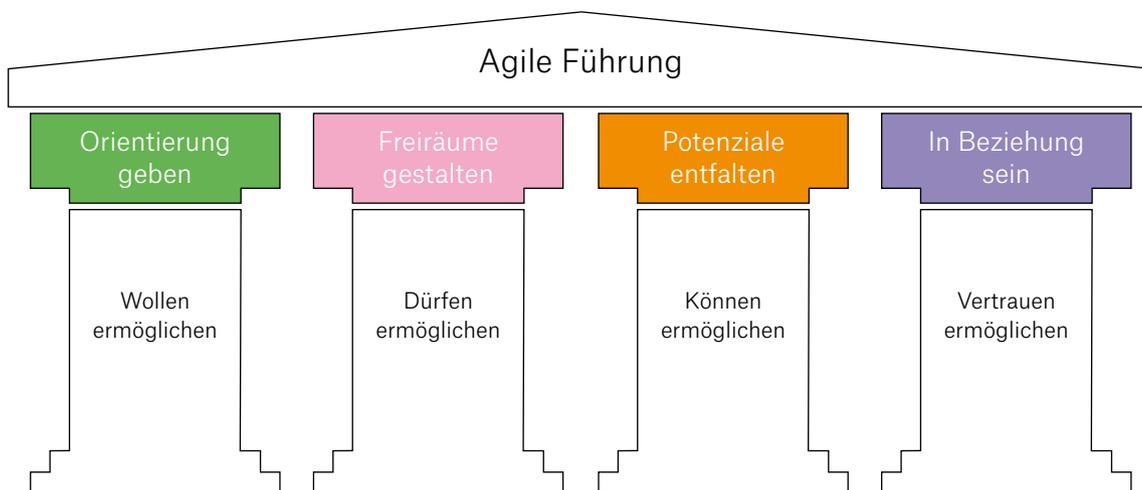
### Praktische Erfahrung als Ergänzung für das Agile Leadership Inventory

Auf Basis unserer Erfahrungen in der Beratungspraxis hatten wir bei HR Pioniers das Drei-Säulen-Modell agiler Führung entwickelt. Es beschreibt drei wichtige Verantwortungen, die Führungskräfte im agilen Führungsalltag übernehmen müssen:

1. „Orientierung geben“: Die Führungskraft gibt die strategischen Rahmenbedingungen vor. Damit ermöglicht sie Selbstorganisation und Selbstverantwortung.
2. „Freiräume gestalten“: Die Führungskraft eröffnet ihren Mitarbeitenden Räume, in denen sie echte Verantwortung übernehmen können.
3. „Potenziale entfalten“: Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeitenden dabei, ihre Kompetenzen zu erkennen und zu entwickeln.

Im Rahmen unserer Literaturrecherche sahen wir die drei Säulen bestätigt und stellten darüber hinaus fest, dass eine Erweiterung des Modells um eine vierte Säule vonnöten ist: „In Beziehung sein“ ist ein maßgeblicher Indikator für psychologische Sicherheit in Teams, die vor allem in unsicheren und komplexen Situationen essenziell ist (Schermyly et al. 2022).

### Das Vier-Säulen-Modell agiler Führung



## Die sechs Führungsdimensionen von ALI

Säule	Führungsdimension	Kurzbeschreibung <small>(Auszüge aus dem ausführlichen Bericht, den Teilnehmende bekommen, wenn sie ALI ausfüllen)</small>
Orientierung geben	Orientierung geben	Orientierung zu geben, ist ein wichtiger Aspekt agiler Führung, denn auch hier ist gemeinsame Ausrichtung vonnöten. Da keine direktive Steuerung stattfindet, müssen Führungskräfte im agilen Kontext Sinn und Zweck der Organisation aufzeigen und ein klares, verständliches sowie emotional involvierendes Zukunftsbild zeichnen.
Freiräume gestalten	Erfolgsorientierung stärken	Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung ist essenziell für Menschen, damit sie eigenständig, mutig und selbstbewusst handeln können. Unter „Erfolgsorientierung stärken“ verstehen wir genau diesen Aspekt, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, selbstwirksam zu sein.
	Führung verteilen	Führung zu verteilen, bedeutet die bewusste Delegation fachlicher Führungs- und Entscheidungsverantwortung basierend auf Kompetenzen individueller Personen. In einer komplexen Welt sind Lösungen das Ergebnis übersummativer Prozesse und verschiedener Expertisen.
	Selbstverantwortung fördern	Wo Komplexität herrscht, sind Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und sich ändernde Rahmenbedingungen an der Tagesordnung. Selbstverantwortung wird dabei zu einem wesentlichen Aspekt, der dazu beiträgt, effektiver an Zielen zu arbeiten und schneller auf Veränderungen zu reagieren.
Potenziale entfalten	Entwicklung fördern	In komplexen Umwelten ist die kontinuierliche fachliche und persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden unabdingbar. Insofern wird es für Führungskräfte relevant, Mitarbeitenden Zeit und einen geschützten Raum für Reflexion und Lernen zu bieten und zu einer positiven Grundeinstellung zu Experimenten zu ermutigen.
In Beziehung sein	In Beziehung sein	Einer der wichtigsten Indikatoren für das Aushalten von Unsicherheit und ein reduziertes Stressempfinden sind Kontakt und Nähe innerhalb des eigenen Teams sowie zur Führungskraft. Für Führungskräfte ist es insofern wichtig, mit ihren Mitarbeitenden „in Beziehung zu sein“, das heißt zugänglich, verfügbar und zugewandt.

Dieses Vier-Säulen-Modell diente dann als Grundlage für ein Inventar, welches eine Aussage dazu geben kann, wie agil eine Person innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen führt.

### Unser Vorgehen

Im nächsten Schritt operationalisierten wir unser neu erlangtes inhaltliches Verständnis in Items. Nach Fertigstellung des Fragebogens unterzogen wir diesen zunächst einem qualitativen Pretest. Ziel dieses Pretests war es zu schauen, ob die Items so verstanden werden, wie wir sie gemeint haben; ob die Formulierungen in diesem Kontext funktionieren oder ob es grobe Stolpersteine gibt. Nachdem die Teilnehmenden (n=6) den Fragebogen beantwortet hatten, haben wir sie dazu interviewt und den Fragebogen entsprechend dem Feedback angepasst.

Herausgekommen sind 53 Items mit Fokus auf agiles Führungsverhalten, das Agile Leadership Inventory. Abgrenzend dazu haben wir zehn Items zu transfor-

mationaler, transaktionaler und direkter Führung aufgenommen. Dazu kommen sieben Items zu Organisationsvariablen. So berücksichtigen wir den potenziellen Einfluss von organisationalem Kontext auf das individuelle Führungsverhalten. Weitere vier Items dienen der Überprüfung sozial erwünschten Antwortverhaltens, wofür Selbsteinschätzungen besonders anfällig sind. Den Abschluss bilden zehn weitere soziodemografische Items.

Mit diesem Fragebogen sind wir in die Datenerhebung gegangen. Die Erhebung fand vom 12. März 2022 bis 3. April 2022 statt und ergab letztendlich n=205 Datensätze. Bei der Erhebung sind wir zweigleisig gefahren. Zum einen haben wir den Link zu der Befragung in unseren persönlichen und beruflichen Netzwerken als Einladung an alle Führungskräfte geteilt. Zum anderen haben wir

ein professionelles Geschäftskundenpanel beauftragt, in dem üblicherweise Marktforschungsstudien durchgeführt werden. Die Stichprobe hat einen Altersmedian von 45 Jahren und besteht zu 61 Prozent aus Teilnehmern und 39 Prozent aus Teilnehmerinnen. Von Teamleitung bis Geschäftsführung

*Sie sind neugierig geworden und wollen wissen, wie Ihr Agile Leadership Score aussieht?*  
Dann sind Sie herzlich eingeladen, ihn zu testen: <http://analytics.hr-pioneers.com/>

waren alle Führungsrollen vertreten. 48 Prozent der Teilnehmenden haben neben ihrer klassischen Führungsrolle ebenfalls eine agile Rolle inne.

## Unsere ersten Ergebnisse

Mittels Faktorenanalysen konnten wir sechs Führungsdimensionen für ALI identifizieren: „Orientierung geben“, „Erfolgsorientierung stärken“, „Führung verteilen“, „Selbstverantwortung fördern“, „Entwicklung fördern“ und „in Beziehung sein“. Die Führungsdimensionen „Erfolgsorientierung stärken“, „Führung verteilen“ und „Selbstverantwortung fördern“ stellen hier Facetten der Säule „Freiräume gestalten“ dar. Auf Grundlage der individuellen Ergebnisse der einzelnen Dimensionen unserer Befragten haben wir basierend auf Normwerten einen Gesamtscore für agiles Führungsverhalten gebildet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen dem agilen Grad eines Unternehmens sowie diesem Agile Leadership Score besteht. Dies wird daran deutlich, dass der Agile Leadership Score positiv mit dem agilen Grad der Organisation korreliert.

## Umsetzung in die Praxis

Eingangs haben wir aufgezeigt, welche Herausforderungen uns in der Praxis beim Thema agiler Führung begegnen. Es ist insbesondere die fehlende Orientierung zur Umsetzung. Führungskräfte müssen heute Wege entwickeln, um ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren. Erst wenn eine Führungskraft selbst weiß, wie sie führt und wahrgenommen wird, kann sie ihr Führungsverhalten optimieren und auf die Bedarfe ihrer Mitarbeitenden anpassen. Wirksame Führung hängt dabei immer mit zwei Aspekten zusammen: andere führen und sich selbst führen. Die Basis für eine gute Führung ist die Selbstführung, denn jede gute Führung beginnt mit der eigenen Führungspersönlichkeit.

ALI bietet genau hierfür einen Startpunkt. Als Tool zur Selbsteinschätzung macht es agile Führung besprechbar: Teilnehmende erhalten von uns einen individuellen Report mit Ergebnissen zu den einzelnen Führungsdimensionen, begleitet durch inhaltlichen Input sowie den individuellen Agile Leadership Score.

Der persönliche Leadership Score und der individuelle Report sorgen für mehr Klarheit bezüglich des eigenen agilen Führungsverhaltens und zeigen konkrete Ansatzpunkte für Entwicklung auf. Damit bietet ALI ein wertvolles Instrument zur Selbstreflexion. Gleichzeitig kann der Report als Grundlage dienen, um mit Mitarbeitenden in den Dialog zu gehen und das eigene Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen. Das stärkt zudem die Transparenz und das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und zahlt auf die Dimension „in Beziehung gehen“ ein.

## Ausblick

ALI in seiner heutigen Form ist ein erstes Inkrement und der Startpunkt, um agile Führung wissenschaftlich zu validieren mit dem Ziel, daraus Ableitungen für den individuellen Führungsalltag zu generieren. Momentan sind wir dabei, die Stichprobe zu vergrößern und somit die Güte unseres Modells zu stärken. Dann geht es in die Ausarbeitung der Fremdeinschätzung. Denn um einen ganzheitlichen Blick auf das Führungsverständnis zu erhalten, braucht es neben der Selbsteinschätzung den Blick von

außen: Wie wird mein Führungsverhalten von meinen Mitarbeitenden wahrgenommen, und wie kann ich mich entwickeln? Diese Fragen sollen in Inkrement zwei von ALI durch die Messung der Fremdeinschätzung nachhaltig beantwortet und als Basis für ein Feedback genutzt werden können. Zukünftig möchten wir darüber hinaus ein Instrument entwickeln, welches uns Erkenntnisse zu einem übergreifenden aggregierten Führungsverhalten in der Gesamtorganisation gibt. Am Ende steht die Entwicklung einer Plattform, die interorganisationale Daten durch verschiedene Testverfahren bündelt und somit Ausgangspunkt für evidenzbasierte Transformation von agiler Führung ist. ■■■

---

### Literatur

**Amundsen, S., Martinsen, Ø. (2015):** Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2015, Vol. 22(3) 304-323.

**Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995).** Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

**Bolden, R. (2011):** Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251-269 (2011). DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x.

**Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010).** Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

**Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007).** Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.

**Greenleaf, R. (1991).** *The Servant as Leader*. Neuauflage. The Robert K Greenleaf Center, OCLC 24918113. (Erstaufgabe 1970)

**Moser, M. (2017).** Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, DOI 10.1007/978-3-658-04636-1.

**Mu, T., van Riel, A. & Schouteten, R. (2020).** Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709642>.

**Schermuly, C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., Koch, J., (2022).** Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2022, Vol. 29(1) 73-95.

**Weber, S., Zimmermann, A., Fischer, S. (2018).** Agilität in Organisationen – welche Herausforderungen sehen Führungskräfte? *Personal quarterly: Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 70 (3), 24-29.

---

EVA BALZER ist Agile Consultant bei der HR Pioneers GmbH, einer Organisationsberatung, die auf ganzheitliche Transformationen spezialisiert ist.

PROF. DR. STEPHAN FISCHER ist Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und akademischer Beirat bei HR Pioneers.

KATI OIMANN ist Management Consultant bei den HR Pioneers.

TILLMANN SEIDEL ist Agile Management Consultant und gewählter Portfolio Owner Transformation der HR Pioneers.

# Einfach machen

*Agilität und Arbeiterwohlfahrt – wie passt das zusammen? Bei der AWO Mönchengladbach ziemlich gut: Seit einem Jahr arbeiten die rund 300 Beschäftigten selbstorganisiert. Teams entscheiden darüber, welche Regeln sie setzen, wen sie einstellen und wer wie viel Gehalt bekommt. Dabei gibt es noch viel zu lernen.*

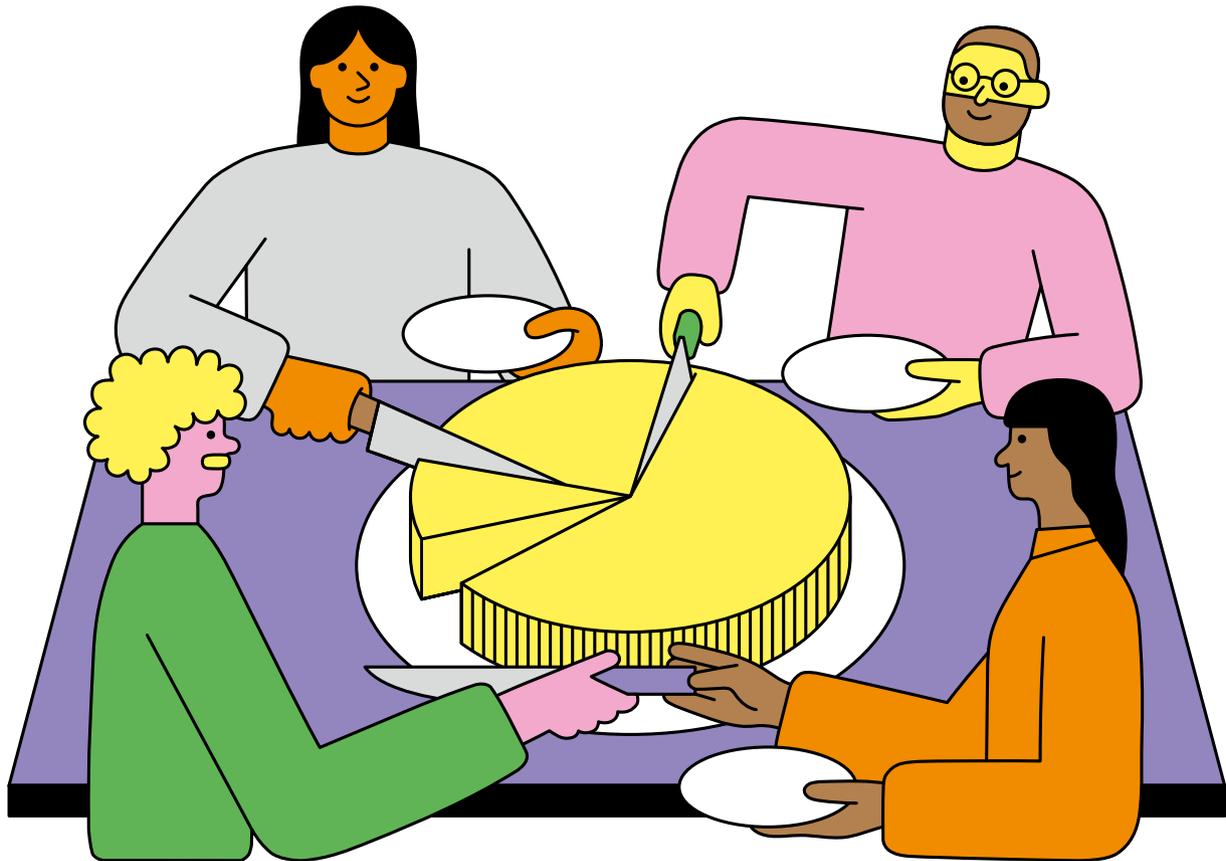
Von Stefanie Hornung, Fotos Tillmann Franzen

● Alles erinnert an ein modernes Großraumbüro. Schon der Eingangsbereich: Er ist weitläufig, in der Mitte ein schlangenförmiges Sofa, bunte Stühle und Tischgruppen. Dass es sich hier um das Verwaltungsgebäude einer AWO handelt, offenbart sich erst auf den zweiten Blick. An der Längsseite gegenüber der großen Fensterfront befinden sich kleine Häuschen wie in einer Ferienanlage. Darin: schallgeschützte Beratungsräume. Direkt neben dem Eingang prangt ein „Comic“, das Marie Juchacz zeigt, die die Arbeiterwohlfahrt 1919 ins Leben rief: einen Wohlfahrtsverband mit persönlichen Ortsvereinsmitgliedschaften. Zum hundertjährigen Bestehen bezieht der Kreisverband Mönchengladbach die neuen Räumlichkeiten: das L64 in der Limitenstraße 64-78.

## Die Sandwich-Diät

Die AWO Mönchengladbach funktioniert als eigenständiges Unternehmen. Kitas, Erziehungshilfe, Jugendhilfe, Tagespflege, teilstationäre und ambulante Pflege oder Hilfe für Geflüchtete – die Bandbreite der Angebote ist groß. „Wir sind ein Tausendfüßler“, sagt Thomas Schulitz. Der Geschäftsführer ist seit 2004 bei der AWO und erlebt, wie erst 2011 eine Aufbaustruktur mit fünf Hierarchieebenen entsteht. Er übernimmt einen von drei Geschäftsbereichen. „Ich war ein reiner Zahlenmensch und habe geguckt, dass alles wirtschaftlich läuft.“ Dann sein Hörsturz. Dass Führungskräfte in der klassischen Sandwichposition stecken, stresst ihn: Schon kleinste Entscheidungen wie Materialbestellungen landen beim mittleren Management. „Durch die ständige Delegation nach oben waren die Führungskräfte total überfordert“, erzählt Uwe Bohlen. Als hauptamtlicher Vorstand, den ein ehrenamtlicher Aufsichtsrat, das Präsidium, beruft, sucht er mit Thomas Schulitz einen neuen Weg.

Inspiziert vom Pflägersmodell Nils Pflägers schaffen sie 2016 die Führung auf Ebene der Geschäfts- und Fachbereiche ab. Schon damals plant der Wohlfahrtsverband den Umzug – von vielen Standorten im Kreis Mönchengladbach an einen zentralen Ort. Das spart nicht nur Miete. Es geht um den direkten Austausch zwischen verschiedenen Teams. In der Planungsphase können die Beschäftigten vieles mitbestimmen. „Die AWO



möchte Menschen wieder zu Teilhabe führen. Da muss man doch selbst frei entscheiden können, ohne gegängelt zu werden“, meint Thomas Schulitz. 70 Prozent der Mitarbeitenden sprechen sich zunächst gegen einen festen Schreibtisch aus. Heute arbeiten noch deutlich mehr „activity based“. „Wir wollten mit den Räumen die Köpfe für etwas Neues öffnen.“ Agilität, auch als Raumkonzept: hier ein Gymnastikraum, der auch als Konferenzsaal dient, dort multifunktionale Besprechungsräume.

### Vom Gleis Neundreiviertel in die andere Welt

Doch Räumlichkeiten allein machen noch kein agiles Unternehmen. Die geänderte Struktur läuft nicht rund. Themen wie Finanzen, Marketing, Kundenmanagement und Personal bleiben in den Kernfunktionen. Die Fachteams funktionieren noch

Top-down mit Leitungsfunktion. „Es gab Diskrepanzen zwischen dem Kern und dem Markt“, berichtet Uwe Bohlen. Die Delegation erfolgt nicht mehr nach oben, aber zur Seite. „2019 haben wir deshalb beschlossen, den Prozess radikal fortzuführen“, so der Vorstand. Statt einer Alphastruktur, die Chefs hierarchisch von oben nach unten steuern, soll nun eine dezentrale Betastruktur her: Alle Teams funktionieren als eine Art Miniunternehmen, die der Markt von außen steuert. Viele zentrale Aufgaben wandern in die neuen „Marktzellen“, die ihre Services, Finanzen und Personalthemen inklusive Gehälter selbst übernehmen – ohne disziplinarische Führung. Nur manche Leitungsfunktionen braucht es aus rechtlichen Gründen noch. Es gibt nun Zentrumszellen für Aufgaben wie Compliance, Marketing, Personal, Buchhaltung, technische Unterstützung, Immobilienmanagement sowie Geschäftsführung und Vorstand. Sie

arbeiten den Marktzellen zu, liefern Information oder Beratung, entscheiden aber nicht mehr. „Die Marktzellen kennen ihre Kunden und wissen, was fachlich gefragt ist“, so Uwe Bohlen.

Doch derartige Veränderungen können Verunsicherung bringen. Die AWO bereitet deshalb die Mitarbeitenden in etlichen partizipativen Workshops vor – eine Phase von drei Monaten reicht nicht ganz aus. Die Hälfte der rund 300 Beschäftigten ist dabei, aber eben nicht alle. Befragungen zeigen, dass nicht jeder für Selbstverantwortung bereit ist. „Wenn ich selbst verantwortlich bin, dann habe ich unter Umständen auch die Torte im Gesicht“, kommentiert der Geschäftsführer.

In einem Open-Space-Workshop schreiben die Teams auf, welche Leistungen sie anbieten und welche Unterstützung sie brauchen – eine Selbstreflexion, die künftig jedes Team immer wieder durchführen soll. Bei einem anderen Termin

arbeiten die Beschäftigten nach dem Konsentprinzip zehn Regeln aus, wie die selbstorganisierten Zellen miteinander interagieren: Einwände werden gehört, sonst geht die Regel durch. Dabei fließen rechtliche Vorgaben ein. So soll zum Beispiel keine interne Konkurrenz entstehen. „Wenn eine Erziehungsberatung ambulante Beratung machen wollte, müssten wir das klären, wenn andere Zellen tangiert sind“, sagt Uwe Bohlen. Zudem soll eine Zelle ihre Ausgaben erwirtschaften. Dafür erhalten sie monatlich eine „Wertschöpfungsrechnung“: eine Bilanz mit allen Einnahmen, Ausgaben und Außenständen jedes Teams. „Das Wichtigste beim agilen Arbeiten ist gleicher Informationsstand für alle“, so der Geschäftsführer. Es gelte Geldflüsse zu verstehen.

„Die Wertschöpfungsrechnungen waren zuerst nur böhmische Dörfer für mich“, gibt Sabine Pannhausen zu. Die 41-Jährige studierte Pädagogik und Englisch auf Lehramt, blieb nach einem Praktikum beim lokalen Radio kleben. Als die Morning-Show-Moderatorin ein Kind bekommt, wird es schwierig mit der Frührschicht. 2019 steigt sie fest bei der AWO ein. Der häufigste Satz, als sie hier anfängt: „Mach doch einfach!“

Sie wird Mitglied der Zentrumszelle für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, kurz „NeuN64“ (sprich: „Neunsechsviertel“) – angelehnt an das Gleis Neundreiviertel, von dem Harry Potter in eine andere, neue Welt eintaucht. Der Geschäftsführer und der Vorstand sind ihre Teamkollegen. In Besprechungen schauen anfangs alle auf „die Chefs“ in der Erwartung, dass sie loslegen. „Man ist einfach so sozialisiert“, sagt die PR-Frau. „Uwe und Thomas sagten aber erstmal nichts. Die bemühen sich sehr um Zurückhaltung.“ Mit ihrer Arbeit gesehen werden – das wollen die Teammitglieder natürlich trotzdem. Feedback und Lob müssten aber nicht von Führungskräften kommen. Das hole man sich eben stärker von Peers.

## Im Hafens des agilen Herzens

Für Führungskräfte ist die Veränderung hin zur Betastruktur am größten. Es gibt Widerstand, aber nicht offen. Beim Vorstand und Geschäftsführer stehen immer wieder ehemalige Teamleiter auf der Matte, die sich Sorgen um die Qualität machen, wenn sie nicht eingreifen. Führungskräfte übernehmen

immer noch häufig verantwortungsvolle Rollen, die aber zum Teil neu sind. „Es war ungewohnt, dass wir jetzt manche Förderungen einfach beantragen dürfen“, meint die 30-jährige Maren Kötter. Bei der AWO hat sie als Streetworkerin angefangen. Später folgt der Wechsel in die Erziehungsberatung, wo sie nach einer städtischen Umstrukturierung zur Teamleiterin wird. Sie hört schon mal von Eltern: „Mein Kind ist viereinhalb und trägt noch Windeln.“ Oder ein verzweifelter Vater meldet sich, weil sein Kind von der Polizei mitgenommen wurde. Wenn die Familien das wünschen, fährt Maren Kötter auch zu den Klienten nach Hause.

Viele Beratungstätigkeiten sind staatlich gefördert. Während aber früher die Anträge zentral über die Kernfunktionen liefen, muss sich das Team nun selbst darum kümmern. Wenn es um Neubewilligungen geht, ist das kaum der Rede wert. Aber als bundesweit die Förderung für eine spezielle Beratung zu sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche ausgebaut wird, ergreift Maren Kötter die Initiative: Sie beschließt mit ihrem Team,

sich dafür zu bewerben. Es gibt schon eine Fachstelle, die in diesem Feld arbeitet – eine Förderung ermöglicht aber mehr Kapazitäten. „Eigentlich hätte ich das einfach machen können. Aber ich habe Uwe und Thomas doch informiert – auch wenn mir klar war, dass sie nicht nein sagen.“

Für neue Aufgaben wie die Antragstellung bekomme sie viel Unterstützung – von der Buchhaltung, aber vor allem vom „Hafen des agilen Herzens“. Er umfasst Zellen für Governance und Compliance, die darauf achten, dass Marktteams die Regeln einhalten. Sie bewerten Risiken und haben ein Vetorecht. Wenn sich jemand einen Ferrari oder Porsche als Dienstwagen holen würde, verstößt das gegen die Compliance-Vorgaben. „Wir können Dinge aufhalten, aber sagen nicht, wie etwas geht“, so Thomas Schultiz. Der Hafen des agilen Herzens erstellt die Wertschöpfungsrechnung. Jedes Team hat einen Schatzmeister oder eine Schatzmeisterin, die das prüfen, im Auge behalten und bei Bedarf nachfragen. Zudem gibt es das Team „Boxengasse“, das die Zellen berät, etwa bei Neuförderungen.

„Wenn ich selbst verantwortlich bin, dann habe ich unter Umständen auch die Torte im Gesicht.“

THOMAS SCHULTIZ, Geschäftsführer der AWO Mönchengladbach



Laut Thomas Schulitz haben die Teams nun mehr Freiheit, sich da hin zu bewegen, wo die Kunden sind. Ein Team bietet zum Beispiel einen fahrbaren Mittagstisch für hauseigene Einrichtungen, der während der Coronapandemie erkennt, dass der Service auch anderswo gefragt ist. So ist eine Art Menüservice entstanden, der auch extern Schulen und Kitas beliefert. „Die sind einfach losgelaufen. Die Zelle war vorher immer negativ und nun entwickelt sie sich positiv.“ Generell achteten die Teams mehr darauf, dass Außenstände zeitnah bezahlt werden, da sie sonst nicht in der Bilanz auftauchen. Pflegekräfte überprüften bei Neukunden, ob der Pflegegrad angepasst werden muss. „Unsere Liquidität hat sich deutlich verbessert“, sagt der Geschäftsführer. Wichtig sei aber auch die Kundenzufriedenheit. Viele Mitarbeitende hätten Angst gehabt, dass weniger Zeit für ihren eigentlichen Job bleibt. Bei Maren Kötter ist das nicht eingetroffen. Die ehemalige Teamleiterin der Erziehungsberatung übernimmt noch oft die Führungsrolle, geht zu offiziellen Terminen und ist die Sprecherin nach außen. Aber ihre Teammitglieder übernehmen Aufgaben in Arbeitsgruppen, sodass sie sogar etwas mehr Zeit für die Arbeit mit Klienten hat.

Der Hafen des agilen Herzens macht die Wertschöpfungsrechnungen aller Teams auch öffentlich – und liefert damit eine Art Benchmark. So entsteht ein Wettbewerbsgedanke, der ohne Begleitung in Konkurrenz münden könnte. Laut Thomas Schulitz sollen alle Zellen auf die schwarze Null kommen – doch orientiert am Solidaritätsgedanken. Es gebe zwar Zellen mit negativer Bilanz, das lasse sich aber durch Überschüsse anderer ausgleichen. „Es macht keinen Spaß, wenn die Bilanz der eigenen Arbeit immer negativ ist. Deshalb honorieren wir auch eine positive Entwicklung“, so der AWO-Geschäftsführer. Bleibt diese aus, müssten Zellen auch mal dichtgemachen. Andernorts wachse aber das Geschäft, mit Tendenz zur Zellteilung. Ängste, die Zahlen auslösen können, müsse man auffangen. „Man haut nicht einfach so eine Rechnung raus – sie muss stimmen und wir müssen viel erklären.“

In der vierten Etage des L64 angelangt, zeigt Thomas Schulitz die Aufenthaltsräume, eine Küche und eine „Raucherterrasse“. „Im sozialen Bereich wird viel geraucht“, erklärt er, packt den Aschenbecher und leert ihn aus, was eigentlich



Kommunikation nicht „von oben“ freigeben lassen? „Voll der Punk!“ – so schauen PR-Peers ihrer Branche auf Sabine Pannhausen.

hier jeder gleich selbst machen sollte. Das Rauchen ist auch bei der Arbeit mit Klienten ein Thema, zum Beispiel in der ambulanten Betreuung von psychisch Kranken. Dürfen die Betreuenden bei der Arbeit mit Klienten rauchen? Das wäre zwar fachlich konsequent, aber nicht authentisch. „Es gibt hier kein richtig oder falsch“, meint Uwe Bohlen. Aber wer mit Menschen arbeite, müsse darauf achten, dass Vorgaben nicht an ihnen vorbeilaufen. Deshalb findet er es auch in Ordnung, wenn jedes Team andere Regeln hat.

Manchen Teams falle es leichter, sich eigene Regeln zu geben, als anderen, meint Thomas Schulitz. Oft übernehme das noch die alte Führungskraft. Da die Teams ihren Entscheidungsmodus nicht transparent machen müssen, kommen bei ihm nur die Problemfälle an. Manche gingen es sehr verkopft an. Hemmend sei es auch, wenn die Teams sich aus Angst vor Fehlern ständig absichern wollen

## Wertschöpfungsrechnung und New Pay

„Man muss viel miteinander reden und fachliche Diskussionen führen“, ergänzt Uwe Bohlen. Das müssten viele Teams noch lernen. Zu vieles bleibe unausgesprochen. Da helfe es, dass die Zellen ihr Gehalt selbst festlegen. „Über Geld spricht man nicht“, meint Sabine

Pannhausen, die beim ersten Gehaltsworkshop in den Kernfunktionen dabei ist. Jeder kann bei diesem Testballon mitmachen – einzige Voraussetzung: die Bereitschaft, eben doch das eigene Gehalt zu verraten. Die rund 25 Teilnehmenden thematisieren verschiedene Kriterien, an denen sich das Gehalt orientieren kann. „Nicht nur Abschluss und Betriebszugehörigkeit zählen, sondern auch das Verantwortungslevel“, weiß die PR-Verantwortliche heute. Bestimmte Aufgaben hätten mehr oder weniger Tragweite, abhängig von Risiken und Bedeutung fürs Unternehmen. Wenn jemand nicht studiert habe, denke man schnell: „Warum verdient der mehr als ich?“ Aber man müsse auch bedenken, was Erfahrung ausmacht und was jemand tatsächlich leistet, ob jemand Aufgaben übernimmt, die unangenehm und anstrengend sind.

Die Teilnehmenden finden sich in Zweiergruppen zusammen – jeweils mit einer Person aus einem anderen Team und üben das Gehaltsgespräch. Der direkte Vergleich im Team entfällt, was einen geschützten Raum schafft. „Da haben wir ein Gefühl dafür bekommen, dass das völlig in Ordnung ist, wenn wir über unsere Gehaltsvorstellungen sprechen.“ Doch Sabine Pannhausen vermisst Budgetgrenzen. Manche Kollegen äußern krasse Wunschgehälter – und bleiben auch dabei, als diese in der Gesamtgruppe öffentlich werden. Die Diskussion, was das Budget sprengt und wer ein paar Gehaltspunkte runter geht, bringt die Gruppe laut Sabine Pannhausen ein Stückweit in die Überforderung. „Wir sind bereit für New Pay. Aber wir müssen noch gemeinsam reinwachsen.“

Fortan soll es einen groben Rahmen für Gehaltsanpassungen geben, zumindest für die Zentrumszellen. Seit 2004 ist die AWO nicht mehr an einen festen Tarifvertrag gebunden. Immer wieder gibt es Negativschlagzeilen. In Frankfurt und Wiesbaden etwa geht es um dicke Dienstwagen und überhöhte Gehälter. Umso wichtiger ist es für die AWO Mönchengladbach, dass Höchstgrenzen nicht überschritten und das Besserstellungsgebot eingehalten wird. Das heißt, Mitarbeitende dürfen nicht besser verdienen als im öffentlichen Dienst, da der Wohlfahrtsverband öffentliche Gelder nutzt. „Wenn der Posten für die Gehälter hoch ist, prüfen wir in der Hafenzelle, ob das zur Wertschöpfungs-

„Eigentlich hätte ich einfach machen können. Aber ich habe den Vorstand und den Geschäftsführer doch informiert.“

MAREN KÖTTER, Erziehungsberaterin



rechnung der letzten Monate passt“, so Uwe Bohlen. Die Zellen müssen dann gut argumentieren, wenn sie Neueinstellungen oder Gehaltsanpassungen planen. Manche Teams möchten sich mehr auszahlen, andere stecken lieber mehr in ihre Arbeitsumgebung. Gehaltsanpassungen sind jederzeit möglich. Nur Löhne nach unten anzupassen, sei keine Option – der Prozess sei so schon schwierig genug.

Inzwischen misst die AWO die jährlichen Gehaltssteigerungen der Marktzellen. Diese geben die möglichen Gehaltssprünge in den Zentrumszellen vor. „Sie dürfen nicht mehr vom Markt abschöpfen, als dieser einnimmt“, erklärt der Vorstand die Gehaltsbremse. Wenn die Gehälter in den Marktzellen zum Beispiel um sieben Prozent steigen, steht das als Budget auch den Kernzellen zur Verfügung. Uwe Bohlen beobachtet, dass im Gehaltsprozess eine neue Form der Wertschätzung entstehen kann, etwa wenn Kollegen sagen: „Du musst mehr verdienen bei Deiner Verantwortung.“ Zwar könnten Wechsel zwischen Teams oder Neueinstellungen schwierig werden, wenn jemand mehr verdienen möchte als andere mit ähnlichen Aufgaben. Doch manchmal gelinge das trotzdem, wie zum Beispiel in einer Kindertagesstätte, wo es immer Probleme gibt, Personal zu finden. Dann kommt eine Kollegin dazu mit 200

Euro mehr auf dem Gehaltszettel. Nach großen Diskussionen seien jetzt alle froh, dass sie an Bord ist. Sie kümmert sich um die Koordination im Team, ist der Stimmungsaufheller.

Für welchen Ansatz sich ein Team entscheidet, muss es nicht öffentlich machen. Doch Thomas Schulitz hat viele Gehaltsprozesse moderiert. Aufpassen müsse man, dass niemand gemobbt werde – also unbeliebte Kollegen nicht beim Gehalt abgestraft würden. Da sieht er sich in der Pflicht. Manche Teams entscheiden sich bewusst für ein Einheitsgehalt. „Das finde ich nicht im Sinne der Erfindung. Wir sind nicht gleich. Aber wenn die Teams das möchten, bitte“, sagt der Geschäftsführer. Letztlich entstehen durch Selbstorganisation viele unterschiedliche Lösungen parallel – nicht nur beim Gehalt.

## Das Unfertige aushalten

Im AWO-Büro in der dritten Etage liegt ein Puzzle, das die Mitarbeitenden während der Coronazeit angefangen haben. „Da

Uwe Bohlen, seit 2004 Vorstand der AWO Mönchengladbach, glaubt an eine radikale Betastruktur selbstorganisierter Teams, die der Markt steuert.

sind wir gut vorangekommen. Nur mit dem Dreidimensionalen läuft es schleppend“, erzählt Thomas Schulitz. Auch in den Teams muss sich einiges noch sortieren. Manche arbeiten erst ein Jahr in der aktuellen Konstellation zusammen. Die Herausforderungen werden nicht weniger, zum Beispiel beim Recruiting für die Kitas. Aktuell sind von den 60 Stellen nur vier unbesetzt, aufgrund von Schwangerschaften. Es hat sich herumgesprochen, dass die AWO Mönchengladbach vieles anders macht. Aber ausruhen kann sich der Betrieb auf dem Erreichten nicht, der demografische Wandel lässt grüßen.

„Fertig sind wir nie. Das ist ja das Agile: Es ist ein permanenter Prozess“, resümiert Thomas Schulitz. Manche Beschäftigten kämen besser damit zurecht als andere. Im September findet deshalb erneut ein interner Kongress statt. Ehemalige Führungskräfte sollen noch mehr Unterstützung erhalten, um aus ihren alten Rollen herauszuwachsen. Nicht alle spüren schon die Entlastung, auch weil sie nicht loslassen können. Bei Thomas Schulitz kommen immer wieder welche mit ihren Problemfällen vorbei. Sein Zwischenfazit ist trotzdem positiv – auch persönlich. Von seinem Hörsturz hat sich der Geschäftsführer erholt: „Es macht mir Spaß, Menschen in Selbstverantwortung zu bringen. Das ist positiver Stress.“ ■





# II. Strategie & Führung

„Sustainable  
Natives“ wollen  
mehr geben  
als nehmen



Viel wurde über die „Digital Natives“ geschrieben, für die die digitale Welt selbstverständlich ist und die heute ihre Digitalkompetenzen in die Unternehmen einbringen. Ihre Nachfolger, die jetzige Generation der Studierenden sowie Schülerinnen und Schüler, lassen sich als „Sustainable Natives“ bezeichnen. Sie sind mit dem Gedanken aufgewachsen, einen positiven Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme beitragen zu wollen – und sie fordern dies vom Arbeitgeber ein. Daraus ergeben sich einige Herausforderungen für Unternehmen, aber auch Chancen.

Von Ulrich Lichtenthaler

● Zahlreiche Studien der vergangenen Jahre haben die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft verdeutlicht. Mit einer internationalen Befragung von mehr als 27.000 Personen hat Globescan im Jahr 2020 herausgefunden, dass für 60 Prozent der jüngeren Teilnehmenden Klimawandel und soziale Ungleichheit höchste Priorität haben, verbunden mit der Erwartungshaltung, dass Unternehmen einen Beitrag zur Lösung dieser Herausforderungen leisten sollten. Ganz wichtig dabei: Es geht um positive Nachhaltigkeit, also nicht nur um die Reduzierung negativer Effekte des Wirtschaftens wie die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen.

In persönlichen Gesprächen mit Führungskräften einerseits sowie Studierenden, Schülerinnen und Schülern andererseits lässt sich diese Sichtweise leicht bestätigen. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Unternehmen kaum auf den Wandel vorbereitet sind, der sich aus den Vorstellungen der Personen ergibt, die in den nächsten Jahren neu ins Berufsleben starten. Dabei wäre ein detailliertes Verständnis der persönlichen Einstellungen dieser „Sustainable Natives“ von höchster Bedeutung. Es ergeben sich neue Chancen und Herausforderungen für Strategien, Innovationen und Marketing ebenso wie für Personalentwicklung, Recruiting und Employer Branding. Bei einem systematischen Vorgehen helfen mittlerweile gut etablierte Tools.

### Chancen durch „Sustainability Transformation“

Viele aktuell Studierende sowie Schülerinnen und Schüler sind „Sustainable Natives“, denn sie nehmen Nachhaltigkeit seit ihrer frühen Jugend als Kernthema wahr. Viele Unternehmen haben mit der Digitalisierung ein solides Verständnis für die „Digital Natives“ aufgebaut. Im Gegensatz hierzu bleiben die Auswirkungen von Nachhaltigkeit als weiterem entscheidenden Megatrend unserer Zeit in Bezug auf „Sustainable Natives“ meist

unberücksichtigt. Ähnlich wie bei der digitalen Transformation bildet bei der Sustainability Transformation zum Beispiel das „Reverse Mentoring“ einen vielversprechenden Ansatz, um Führungskräfte für diesen Wandel zu sensibilisieren.

Dies ist umso wichtiger, da viele Führungskräfte davon überzeugt sind, mit den Nachhaltigkeitsinitiativen des eigenen Unternehmens bereits auf einem sehr guten Weg zu sein. Allerdings konzentrieren sich diese meist auf die Verringerung negativer Umwelteffekte – auf das berühmte Ziel eines „No Net Loss“ (kein Nettoverlust). Die „Sustainable Natives“ sind jedoch selbst bereit, einen positiven Beitrag zur Lösung der globalen Herausforderungen für nachhaltiges Wirtschaften zu leisten im Sinne eines „Net Positive Impact“ oder Nettogewinns. Unternehmen sollten unbedingt die Chancen erkennen, die sich ihnen hierbei durch neue Strategien und echte Innovationen wie ganz neue Produkte und Lösungen bieten.

Überaus weitverbreitet in der jüngeren Generation ist außerdem die Erwartungshaltung, dass Unternehmen sich aktiv einbringen sollten in die Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Probleme. Idealerweise sollte dieser Beitrag zur Problemlösung im Kerngeschäft erfolgen – zumindest wird es künftig deutlich negativer wahrgenommen als in der Vergangenheit, wenn Unternehmen zum versuchten Ausgleich eines nicht nachhaltigen Kerngeschäfts ein relativ isoliertes Corporate-Social-Responsibility-Programm aufsetzen. Gleichzeitig wird die Bereitschaft zu echter Transformation in Richtung zu mehr Nachhaltigkeit von den „Sustainable Natives“ sehr positiv wahrgenommen. Dies zeigt sich auch in einer höheren Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte. Ein Beispiel hierfür sind die Sportschuhe „Made to be Remade“ von Adidas, die einem zirkulären Ansatz folgend ein späteres Recycling ohne Qualitätsverluste ermöglichen.

Für die „Sustainable Natives“ werden die Elemente der „Triple Bottom Line“, das heißt wirtschaftliche, ökologische und soziale

## Sustainability Innovation Map

		Vorgelagert		Intern		Nachgelagert	
		Materialien und Rohstoffe	Ergänzungen und Ökosystem	Design und Support	Produktion und Services	Logistik und Vertrieb	Nutzung und Entsorgung
„No Net Loss“	Ökologisch						
	Sozial						
	Ökonomisch						
„Net Positive Impact“	Ökologisch						
	Sozial						
	Ökonomisch						

Quelle: ulrichlichtenthaler.com. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Ziele, deutlich stärker gleichberechtigt wahrgenommen als dies bei aktuellen Führungskräften vieler Unternehmen der Fall ist, für die oft die wirtschaftliche Komponente im Fokus steht. Aussagen wie „Unternehmen sollten etwas Gutes für die Gesellschaft und Umwelt tun“ fallen in Gesprächen mit der jüngeren Generation ganz natürlich und beiläufig. Die Auswirkungen daraus für Strategie, Innovation, Marketing und viele andere Bereiche können kaum überschätzt werden und Unternehmen sollten sich unbedingt schon jetzt darauf vorbereiten.

### Anforderungen an das HR-Management

Auch das Personalmanagement in Unternehmen wird nennenswert von der Transformation in Richtung Nachhaltigkeit beeinflusst. Typisch für die „Sustainable Natives“ sind nennenswerte Zweifel, ob ihr künftiger Lebensstandard ebenso gut bleiben wird wie ihre aktuelle Situation und wie das Leben ihrer Eltern. Gerade aufgrund der Auswirkungen des Klimawandels und der damit ver-



PROF. DR. ULRICH LICHTENTHALER lehrt Management und Entrepreneurship an der International School of Management in Köln. Er ist zudem als Keynote Speaker, Coach und Berater zu Innovation, Nachhaltigkeit, digitaler Transformation und künstlicher Intelligenz tätig. Derzeit beschäftigt er sich vorwiegend mit „Positive Sustainability“ (ulrichlichtenthaler.com).

bundenen öffentlichen Diskussionen ergeben sich oft gemischte Zukunftsaussichten. Die Emotionalität dieses Themas verdeutlicht, dass viele Unternehmen ihre eigene Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit deutlich schneller vorantreiben müssen als ihre oft etwas zögerliche digitale Transformation in den vergangenen Jahren.

Außer grundsätzlich zweifelhaften Zukunftsaussichten erwarten viele aktuell Studierende und Schülerinnen und Schüler konkrete Einschränkungen möglicher Verhaltensweisen, um eine nachhaltigere Wirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen. So werden Einschränkungen durch Verbote oder massiv steigende Preise bei Flugreisen oder beim Konsum wenig nachhaltiger Lebensmittel und sonstiger Produkte genannt. In vielen Unternehmen sind in dieser Hinsicht jedoch nicht nur Marketing und Vertrieb gefragt, um sich künftig weiterhin erfolgreich am Markt zu positionieren. Vielmehr haben die Sichtweisen der „Sustainable Natives“ massive Auswirkungen auf das HR-Management, zum Beispiel hinsichtlich Personalentwicklung und Recruiting. Möglichst umgehend sollten Unternehmen außerdem die Auswirkungen auf Employer Branding analysieren. Auch dabei ist positive Nachhaltigkeit entscheidend.

Laut verschiedener Literaturanalysen zeigen mittlerweile die meisten wissenschaftlichen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen. Zudem wird dieser Zusammenhang künftig aller Voraussicht nach noch stärker werden. Neben vielen anderen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Unternehmen stellen das Employer Branding und die Frage, wie man vielversprechende Talente gewinnt, einen wesentlichen Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg dar. Wenn den künftigen Top Talenten

positive Nachhaltigkeit besonders wichtig ist, müssen sich auch Unternehmen stärker dazu positionieren.

## Tools für ein systematisches Vorgehen

Viele Führungskräfte und Unternehmen sind sich des Ausmaßes der Veränderungen, die sich gerade in der Wahrnehmung der Rolle von Unternehmen in den kommenden Jahren ergeben, noch nicht bewusst. Man kann Führungskräfte daher nur ermuntern, selbst mit den „Sustainable Natives“ ins Gespräch zu kommen. In solchen Gesprächen wird zügig eine vergleichsweise konsistente Argumentation bezüglich der herausragenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für die jüngere Generation deutlich. Daraus ergeben sich häufig auch gute Neuigkeiten für Unternehmen. Denn neben neuen Herausforderungen entstehen auch zahlreiche neue Chancen.

Um diese neuen Möglichkeiten strukturiert und systematisch anzugehen, gibt es mittlerweile verschiedene Tools, die bereits erfolgreich in mehreren Branchen genutzt werden. Für eine unternehmensweite Analyse der Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bieten sich die „Sustainability Innovation Map“ (siehe Grafik) oder ähnliche

Tools an, mit denen man systematisch die Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens inklusive seiner Lieferanten und Kunden analysieren kann.

Auf dieser Basis können die wichtigsten Themenfelder für unterschiedliche Aspekte von Nachhaltigkeit identifiziert und priorisiert werden. Mit diesem Vorgehen können die priorisierten Themenfelder anschließend in einzelnen Projekten und Initiativen umgesetzt werden. Zur Strukturierung dieser Projekte sind verschiedene Canvas-Modelle hilfreich, zum Beispiel der „Sustainable Business Model Canvas“. Auch für die Erfolgsmessung und Steuerung mehrerer Projekte gibt es Portfolio-Modelle und Cockpit-Darstellungen integrierter Kennzahlen, die verschiedene Nachhaltigkeitsdimensionen abbilden.

Diese Tools helfen sowohl Unternehmen, die sich noch am Anfang ihrer Sustainability Transformation befinden, als auch Unternehmen, die bereits weiter fortgeschritten sind. Auch Vorreiterunternehmen können damit ihre bestehenden Aktivitäten evaluieren sowie bisher ungenutzte Potenziale erschließen. Gerade in Bezug auf positive Nachhaltigkeit stehen die meisten Unternehmen erst am Anfang ihrer Transformation und die Tools sind eine wichtige Grundlage für ein zielgerichtetes Vorgehen in den kommenden Monaten und Jahren. ■



## GEMÜSE & FACHKRÄFTE

# Finden Sie am besten regional.

Passende Fachkräfte in Ihrer Region finden Sie im ausgezeichneten Jobportal von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de). Denn wir bieten für jeden Ort in Deutschland einen eigenen Stellenmarkt. Regionales Gemüse überlassen wir den Profis vom Wochenmarkt.

**Überzeugen Sie sich selbst:**

[meinestadt.de/regional-sichtbar](https://www.meinestadt.de/regional-sichtbar)

 **meinestadt.de**





# Das mittlere Management unter Druck



## Mit der Coronapandemie wurde Remote Work zum dominierenden Modus in der Wissensarbeit. Den Alltag von Führungskräften veränderte das radikal. Insbesondere das mittlere Management geriet dabei unter Druck. Eine gemeinsame Studie der Unternehmensberatung Kienbaum und des „Bundesverbands der Personalmanager\*innen“ (BPM) beleuchtet, wie Führungskräfte Remote Leadership erleben.

Von Thymian Bussemer, Bernd Blessin, Walter Jochmann und Lukas M. Fastenroth

● Die Coronapandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Auch wenn derzeit die Regeln im Umgang mit dem Virus gelockert werden, sind die Auswirkungen der Pandemie weiterhin Thema in den Unternehmen. Remote Work als Voraussetzung, um die Geschäftstätigkeit zu Beginn der Pandemie zu erhalten, legte den Grundstein für eine hybride Arbeitswelt. Viele Unternehmen sind sich sicher, dass die Zukunft der Arbeit, das sogenannte „New Normal“, hybrid ist. Kaum ein Unternehmen wird zu einer vollständigen Präsenzarbeit zurückkehren.

Deshalb arbeiten zahlreiche Unternehmen derzeit Konzepte zu Remote beziehungsweise Hybrid Work aus. Mehrheitlich geht es darum, eine Balance zwischen ortsunabhängiger und Präsenzarbeit zu schaffen. Denn auch zwei Jahr nach Pandemiebeginn stellen die Anforderungen des neuen Arbeitsmodus Unternehmen vor Herausforderungen. Diese ergeben sich insbesondere daraus, Führung auf

Distanz (Remote Leadership) zu gestalten, was unumgänglich geworden ist.

Die daraus resultierenden Herausforderungen für Führungskräfte sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Zwar wurde in einigen Unternehmen auch vor der Pandemie stellenweise remote gearbeitet, doch mit Beginn der Pandemie saßen plötzlich fast alle Beschäftigten – sofern ihre Tätigkeit es zuließ – vollständig im Homeoffice.

Daraus ergaben sich neue Implikationen für Führung, speziell im Hinblick auf die Steuerung der Mitarbeitenden und im People und Performance Management.

Aus einer wissenschaftlichen Perspektive beschäftigten sich Studien zu Remote Work vornehmlich mit der Frage, ob die Produktivität beziehungsweise die Performance nachlässt oder wie sich Belastung oder Zufriedenheit der Mitarbeitenden seit der Pandemie entwickelt haben. Der Großteil dieser Studien konzentriert sich auf die Perspektive der Mitarbeitenden

beziehungsweise der Geführten. Die Perspektive der Führungskräfte wurde bislang nur selten adressiert.

Dieser wollen wir nun mehr Aufmerksamkeit widmen. Unsere Hypothese ist, dass insbesondere das mittlere und eher operative Management eine signifikante Belastung durch Remote Work und damit verbundenem Remote Leadership erlebt hat, da es die Vorgaben und Maßnahmen des Topmanagements umsetzen musste – und das meist im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden. Das mittlere Management befände sich demnach in einer „Sandwichposition“, das heißt zwischen den Anforderungen des Topmanagements und denen der Mitarbeitenden, die von zusätzlichen Belastungen durch die pandemiebedingten Anforderungen geprägt ist.

Deshalb haben der BPM und Kienbaum (2022) eine Studie mit mehr als 200 Führungskräften durchgeführt, um herauszufinden, wie Führungskräfte pandemiebedingtes Remote Leadership erleben und welche Veränderungen sie wie wahrgenommen haben. Der Großteil der befragten Führungskräfte (88 Prozent) waren Projekt-, Team-, Abteilungs- und Bereichsleitungen und bildete so das mittlere Management adäquat ab.

### Überlastung, Erschöpfung und Überarbeitung

Die befragten Führungskräfte erlebten mehrheitlich (62 Prozent) eine gesteigerte Arbeitsbelastung durch Remote Work. Es verwundert deshalb nicht, dass über die Hälfte der Führungskräfte angeben, sich erschöpft (55 Prozent) und/oder überarbeitet (54 Prozent) gefühlt zu haben. Jede zweite Führungskraft hat sich von den Kollegen isoliert gefühlt und 44 Prozent haben sich durch Remote Work stark belastet gefühlt. Etwa gleich groß ist der Anteil derer, die keine zusätzliche Belastung gespürt haben (41 Prozent).

Das Erleben von Belastung und Erschöpfung ist vermutlich auf die aus Remote Leadership resultierenden gesteigerten Anforderungen zurückzuführen. Knapp 75 Prozent der Befragten berichten einen gesteigerten Druck, Remote Work ad hoc umzusetzen, 34 Prozent einen gesteigerten Leistungsdruck und 46 Prozent eine gesteigerte Beanspruchung in ihrer Rolle als Führungskraft. Überfordert (20 Prozent), unsicher (21 Prozent) oder allein

gelassen (28 Prozent) fühlte sich nur ein geringer Teil der Befragten.

Allerdings scheinen Belastung und Erschöpfung auch auf eine mangelnde Vorbereitung auf Remote Leadership zurückzuführen zu sein. Denn 46 Prozent der Befragten geben an, sich nicht durch ihren Arbeitgeber auf Remote Work vorbereitet gefühlt zu haben.

## Führungskräfte fühlen sich schlecht vorbereitet

Eine detaillierte Betrachtung offenbart, dass die große Mehrheit zwar ausreichende Kommunikation (94 Prozent), Transparenz (70 Prozent) sowie die Verfügbarkeit von Software (78 Prozent) und Hardware (75 Prozent) erlebt haben, die Hälfte der Teilnehmenden gibt aber an, keine Trainings-/Lernangebote (51 Prozent) oder Schulungen (59 Prozent) zu Remote Work sowie kein adäquates Mobiliar durch das Unternehmen (65 Prozent) erhalten zu haben. Es scheint also, als wäre die unmittelbare Ausgabe von Hard-

und Software sichergestellt gewesen, eine notwendige Vorbereitung im Sinne von Training und Entwicklung jedoch weniger. Mangelnde Vorbereitung könnte somit die Doppelbelastung des mittleren Managements, dem Topmanagement und den Mitarbeitenden gerecht zu werden, beschleunigt haben. Interessant ist insbesondere, dass unsere Studie fast zwei Jahre nach Beginn der Pandemie durchgeführt wurde. Die Ergebnisse zeigen demnach weiterhin deutliches Verbesserungspotenzial im Hinblick auf Trainings- und Entwicklungsangebote zu Remote Leadership.

## People Management als größte Herausforderung

Weiterhin verdeutlichen die Studienergebnisse, dass sich insbesondere Aspekte des People Management – also Schwerpunkte des Personalmanagements, die stark mit sozialer Interaktion assoziiert sind, – negativ verändert haben. Beispielsweise haben sich laut den Befragten Team Building (75

Prozent), Onboarding-Prozesse (67 Prozent), Kommunikation mit den Mitarbeitenden (44 Prozent), Organisation von Meetings/Abstimmungen und Feedback (39 Prozent) negativ verändert. Deshalb ist es kaum verwunderlich, dass die deutliche Mehrheit der Führungskräfte über Schwierigkeiten beim Kennenlernen neuer Mitarbeitenden (88 Prozent), bei der Gestaltung von Kultur (85 Prozent), bei dem Entwickeln des Teams (73 Prozent) und der Mitarbeiterbindung (66 Prozent) berichtet.

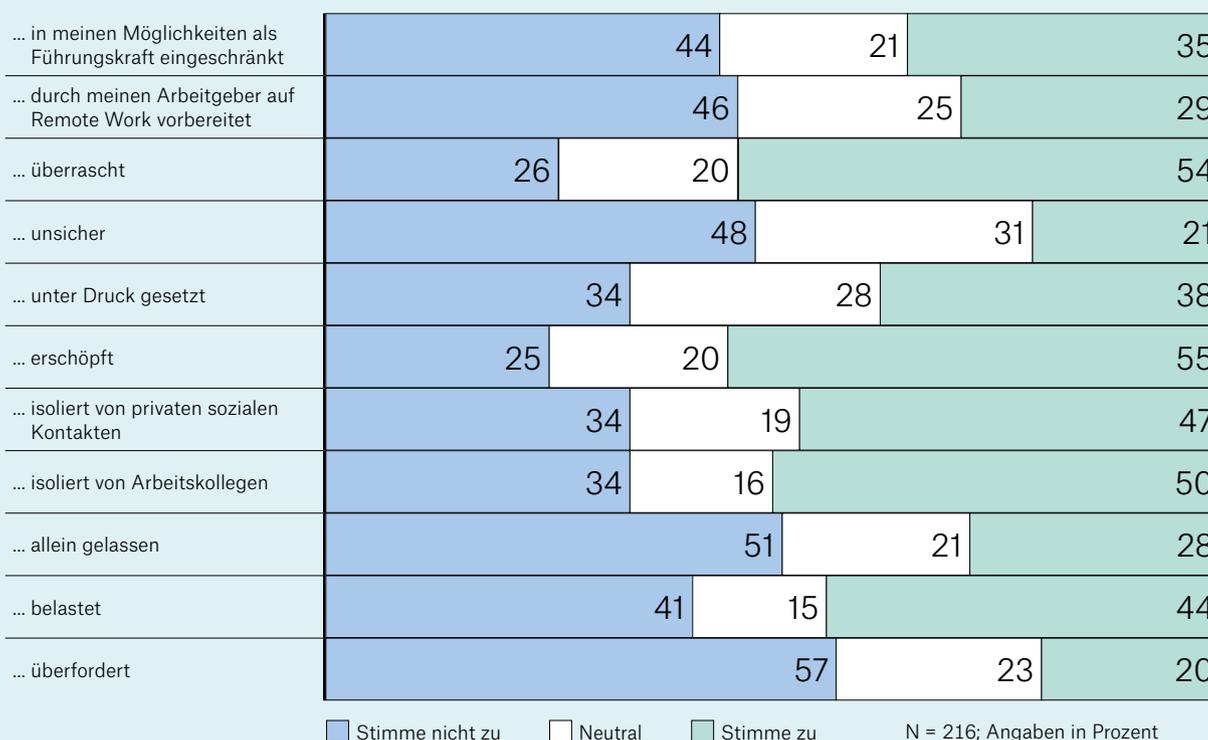
Es stellt sich hier die Frage, warum People Management unter Pandemiebedingungen auch nach zwei Jahren nur bedingt funktioniert. Was müssen und können Unternehmen und Führungskräfte tun, um People Management remote umzusetzen?

## Führungskräfte gewähren mehr Vertrauen

Positiv hervorzuheben ist, dass die Mehrheit der Führungskräfte laut eigener Aussage in der Pandemie mehr Vertrauen (60 Prozent) und mehr Eigenverantwortung

## Mentale Gesundheit

Ich fühlte mich durch den pandemiebedingten Wechsel zu Remote Leadership ...



(66 Prozent) gewährt hat. Dieser Befund ist bemerkenswert vor dem Hintergrund, dass viele Führungskräfte in der Remote-Arbeitsituation Vertrauen und Eigenverantwortung gewährt haben, obwohl sie mit Veränderungen und Einschränkungen ihres bis dato bekannten Führungsverhaltens konfrontiert waren.

Auch das Performance Management hat sich verändert. Entgegen der zum Anfang der Pandemie verbreiteten These, dass Performance und/oder Produktivität in Remote Work nachlassen könnten, was striktere Nachverfolgung nach sich gezogen hätte, hat sich das Performance Management gelockert.

Beispielsweise arbeiteten vor der Pandemie 73 Prozent der Führungskräfte mit individuell mit ihren Mitarbeitenden vereinbarten Zielen, seit der Pandemie sind es noch 50 Prozent. Dieser Trend setzt sich fort (zum Beispiel für kriteriengestützte Leistungsbeurteilung oder kriteriengestützte Verhaltens-/Kompetenzbeurteilung) und weist klar auf ein reduziertes Performance Management hin. Gleiches gilt für Rückmeldungen (zum Beispiel Vorgesetztenbeurteilung im Jahresgespräch oder Jahres- und Zwischengespräche) an die Mitarbeitenden. Setzten vor Beginn der Pandemie 70 Prozent der Führungskräfte Vorgesetztenbeurteilungen im Jahresgespräch ein, sind es seit der Pandemie nur noch rund die Hälfte (52 Prozent).

Die beliebtesten Instrumente zur Leistungsmessung sind seit der Pandemie individuell vereinbarte Ziele und mit dem Team vereinbarte Ziele/OKRs. Die beliebtesten Methoden der Rückmeldung sind regelmäßige Leistungs- und Entwicklungsgespräche sowie Jahres- und Zwischengespräche.

Trotzdem (wie im Folgeabsatz dargestellt) gehen knapp zweimal mehr Führungskräfte von einer gesteigerten statt einer verringerten Performance und/oder Produktivität ihrer Mitarbeitenden aus. Remote Work scheint also zu funktionieren und das obwohl – teilweise gezwungenermaßen – das klassische Performance Management zurückgefahren wurde.

## Leistungsparadoxon und virtueller Präsentismus

Die bereits angesprochenen Leistungsindikatoren zeigen einen vermeintlichen Widerspruch: 40 Prozent der Führungskräfte berichten eine gesteigerte Perfor-

## Zwei Drittel der Führungskräfte erwarten einen Anstieg der Fluktuation.

mance sowie 45 Prozent eine gesteigerte Produktivität der Mitarbeitenden – und das trotz des reduzierten Performance Managements und dem durch die Pandemie generell eingeschränkten Führungsinstrumentarium. Diese Steigerungen scheinen jedoch auf Kosten von Gesundheit und Freizeit der Mitarbeitenden gegangen zu sein, da 46 Prozent berichten, dass Überstunden und Mehrarbeit sowie Erschöpfung (56 Prozent) zugenommen haben. Gleichzeitig haben Krankenstand beziehungsweise Fehlzeiten abgenommen (37 Prozent).

Die Performance (Outputs und Zielerreichung) sowie die Produktivität (Leistung/Zeiteinheit) scheinen also auf pandemiebedingte Mehrarbeit zurückzuführen zu sein. Die Pandemie scheint zu einer Form von virtuellem Präsentismus geführt zu haben. Fehlzeiten und Krankenstand haben sich reduziert. Hier stellt sich die Frage, ob viele Mitarbeitende die Mobilität und Erreichbarkeit nutzen und krank weiterarbeiten.

Betrachtet man weiche Performance-Maße wie die Zufriedenheit oder die Motivation der Mitarbeitenden zeigt sich ein

uneinheitliches Bild: Fast genauso viele Führungskräfte berichten, dass sich die Zufriedenheit und/oder die Motivation der Mitarbeitenden negativ, gar nicht beziehungsweise positiv verändert hat. Diese Aussagen könnten insbesondere auf die Schwierigkeiten im People Management zurückzuführen sein (zum Beispiel Onboarding, Kennenlernen, Feedback, Ziele, kulturgestaltende Elemente). Hier verbirgt sich eine Gefahr für die Bindung und Gesundheit der Mitarbeitenden. Das könnte ein Faktor dafür sein, dass 66 Prozent der Führungskräfte einen Fluktuationsanstieg erwarten.

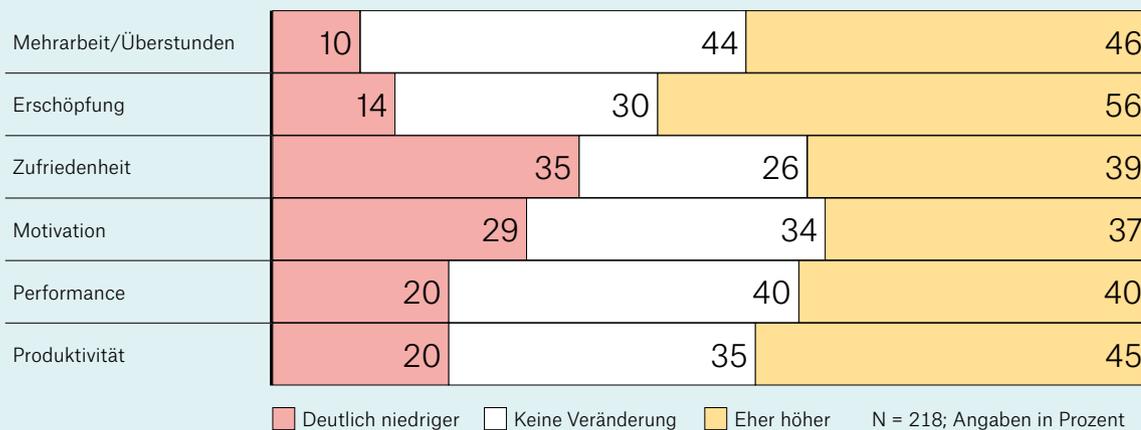
## Fazit: vier Handlungsfelder

Insgesamt unterstützen die Studienergebnisse unsere Hypothese. Führungskräfte erleben eine gesteigerte Belastung und Erschöpfung durch Remote Leadership. Dies liegt insbesondere an gesteigertem Arbeitsaufwand, fehlender Vorbereitung und der Schwierigkeit von People Management auf Distanz.

Der Gegenpol: Das Verständnis von Führung hat sich über Nacht gezwungenermaßen positiv verändert. Vertrauen und Eigenverantwortung scheinen traditionelle, an Performance Management orientierte Führungsansätze abzulösen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Performance Management nicht mehr relevant ist, sondern lediglich, dass es in seiner Ausprägung während der Zeit der Pandemie abgenommen hat. Die Ergebnisse sind aus zwei Gründen alarmierend:

1. People Management ist eine zentrale Führungsaufgabe. Führung ist in erster Linie ein sozialer Einflussprozess und bedarf der Interaktion und Kommunikation mit den geführten Mitarbeitenden. Bedauerlicherweise scheint genau dieser soziale Einflussprozess schwieriger geworden zu sein. Die Ergebnisse zu den Leistungsindikatoren zeigen dies deutlich. Performance und Produktivität steigen, aber auf Kosten der Gesundheit. Zufriedenheit und Motivation sind demnach ambivalent. Die Bindung scheint sich abzuschwächen. Diese Bindung ist jedoch fundamental auf ein ausgeprägtes People Management angewiesen.
2. Der Durchführungszeitpunkt der Studie verstärkt die Brisanz der Ergebnisse. Nach zwei Jahren berichten die Führungskräfte mehrheitlich, schlecht vorbereitet gewesen zu sein. Außerdem sei

So schätzen Führungskräfte die Leistungsentwicklung ihrer Mitarbeitenden seit Pandemiebeginn im Vergleich zu davor ein.



das People Management durch Remote Work herausfordernder geworden. Hier müssen Maßnahmen und Lösungen erarbeitet werden, damit Konzepte zu Remote und Hybrid Work zukünftig erfolgreich sein können.

Abschließend stellt sich die Frage, welche Maßnahmen und Paradigmenwechsel notwendig sind, um Führungskräfte einerseits vor Belastung und Erschöpfung zu bewahren und andererseits im People Management zu unterstützen. Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich aus Sicht von Kienbaum und BPM für Unternehmen und Führungskräfte formulieren:

### 1. Training und Entwicklung

Führungskräfte müssen besser auf die Herausforderungen von Remote Work vorbereitet werden. Für Unternehmen bedeutet das, insbesondere digitale Lernangebote anzubieten, etwa zu Virtual beziehungsweise Remote Leadership. Inhalte sollten insbesondere Steuerung, Organisation und Kommunikation sein. Weiterhin könnte das neue Führungsverständnis vertieft und relevante Führungsstile im Hinblick auf People Management und Bindung weiter ausgebaut werden. Konzepte wie geteilte, ethische und transformationale Führung sind hier gefragt.

### 2. Kultur und Bindung gestalten

Führungskräfte sollten soziale Konnektivität und damit Kultur und Bindung gestalten. Gerade letztere muss aktiver

gesteuert werden als vor der Pandemie. Dafür können zum Beispiel Präsenztage in Hybrid Work genutzt werden. Diese sollten für Meetings genutzt werden, zu denen ein Großteil des Teams zusammenkommt. Dabei sind die Führungskräfte auch auf entsprechende Unterstützung ihres Unternehmens angewiesen. Beispielsweise in Form neuer, moderner Bürowelten, die vornehmlich als Ort der Begegnung dienen. Außerdem sollten regelmäßige Feedback- und Austauschformate initiiert werden – diese müssen nicht zwangsweise arbeitsbezogen sein. Ein regelmäßiges Teammeeting zum gemeinsamen Austausch fern von Arbeitsthemen kann ebenfalls Bindung fördern.

### 3. Prävention

Die Gefahr von Belastung, Erschöpfung, Mehrarbeit und virtuellem Präsentismus sollte ernst genommen werden. Verantwortlich sind hier insbesondere die Unternehmen und die Führungskräfte. Unternehmen sollten hier Lernangebote zu Prävention und Sensibilität im Umgang mit physischer und mentaler Gesundheit anbieten. Beispielsweise Kurse zu Ergonomie- und Burn-out-Prävention. Die Prävention sollte jedoch auch über reine Angebote hinausgehen und Teil der Unternehmenskultur werden. Führungskräfte zeichnen hier verantwortlich nicht nur auf ihre eigene Gesundheit zu achten, sondern auch mit gutem Beispiel voranzugehen. Das bedeutet, sie sollten ihre Mitarbeitenden nicht zu übertriebener Mehrarbeit

ermutigen, sondern vielmehr auch dazu, Präventionsangebote anzunehmen und im Krankheitsfall auch wirklich eine Auszeit zu nehmen. Dazu können Zeiten definiert werden, in denen wirklich kein Teammitglied arbeitet oder bestimmte Teammitglieder nicht erreichbar sind.

### 4. Achtsamkeit

Der C-Level sollte die Leistung des mittleren und oberen Managements in der Pandemie und im nun aufziehenden „New Normal“ angemessen würdigen und den erschwerten Führungssituationen bei der Festlegung der Ziele und der Bewertung der Zielerreichung Rechnung tragen. ■■■

DR. THYMIAN BUSSEMER ist Vizepräsident des BPM und Bereichsleiter HR-Strategie & Innovation bei Volkswagen.

DR. BERND BLESSIN ist Präsidiumsmitglied des BPM und Bereichsleiter Personal, Organisation & Transformation bei der L-Bank.

PROF. DR. WALTER JOCHMANN ist Managing Director & Partner, Kienbaum sowie Geschäftsführer des Kienbaum Institut @ ISM.

LUKAS M. FASTENROTH ist Senior Consultant & People Analytics Lead, Kienbaum, sowie Academic Director des Kienbaum Institut @ ISM.

## VON DER VISION ZUM KULTURWANDEL



### GUNTHER OLESCH: HALL OF FAME DER FÜHRENDEN HR-KÖPFE

Mit begeisterten Mitarbeitenden die Zukunft Ihres Unternehmens erfolgreich gestalten – Prof. Dr. Gunther Olesch zeigt Ihnen, wie es geht. Erfahren Sie hier, wie Sie eine HR-Vision formulieren, mit Leben füllen und erfolgreich umsetzen. Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, New Work für alle Ebenen, Resilienz, Wertewandel der Generationen und der Blick über den Tellerrand sind dabei wichtige Bausteine. Das Buch bietet wegweisende Einsichten in die Herangehensweise an die Entwicklung einer Unternehmenskultur.

- + **Die Führungskraft als ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg**
- + **Bedürfnisanalyse von Mitarbeitenden**
- + **Digitalisierung als Zukunftschance**
- + **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

210 Seiten | ISBN 978-3-648-16057-2  
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung



# Im Eiltempo zur Chancen- gleichheit

Von Saskia Schmaus

Der Konsumgüterhersteller Henkel hat sich ein ambitioniertes Ziel gesetzt: Bis 2025 möchte der Düsseldorfer Konzern Geschlechterparität über alle Führungsebenen erreichen. Damit das gelingt, muss sich das Unternehmen in den kommenden drei Jahren ordentlich ins Zeug legen. Saskia Schmaus, Global Head of Diversity, Equity & Inclusion, erklärt die Strategie dahin.

● Henkel hat sich ein ambitioniertes Ziel gesetzt: Wir wollen bis 2025 über alle Führungsebenen hinweg Geschlechterparität erreichen. Trotz der unruhigen Zeiten – oder vielmehr jetzt erst recht. Dabei geht es längst nicht mehr nur um soziale Kriterien, sondern natürlich auch um Wirtschaftlichkeit, um messbaren Erfolg. Vielleicht kennen Sie die Zahlen bereits: Unternehmen mit dem größten Anteil an Frauen im Topmanagement haben eine 25 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich effizient zu sein, als diejenigen Betriebe, die am wenigsten divers aufgestellt sind. Zu diesem Ergebnis kam die Studie „Diversity win“ der Unternehmensberatung McKinsey & Company in Kooperation mit der Allbright-Stiftung, die in 1.039 Unternehmen in 15 Ländern durchgeführt wurde.

Diversität im (Top-)Management hat also eine positive Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Auch eine interne Untersuchung von Henkel, die Managementteams mit insgesamt 12.900 Mitarbeitenden über fünf Jahre analysiert hat, zeigt, dass sich Diversität in Unternehmen auszahlt. Und dass heterogene Teams, ungeachtet der hierarchischen Ebene, nachweislich und unbestritten erfolgreicher sind.

Gleichzeitig geht es uns um unsere soziale Verantwortung als globales Unternehmen. Wir sind davon überzeugt, dass Diversität in Unternehmen längst kein „nettes Beiwerk“ mehr ist, sondern eine entscheidende Rolle für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung spielt. Diversität ist sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft existenziell. Für uns bezieht sich Diversität dabei nicht nur auf zwei Geschlechter, sondern meint eine heterogene Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Merkmalen wie Alter, ethnische und soziale Herkunft, Behinderungen, sexuelle Orientierung – und eben Geschlecht.

## Verantwortung für die Belegschaft tragen – Erwartungen von Stakeholdern erfüllen

An erster Stelle steht für uns die Verantwortung für unsere Belegschaft. Es liegt an uns, allen Mitarbeitenden den gleichen Zugang zu Chancen zu ermöglichen. Wir stehen für und leben eine Kultur der Zugehörigkeit. Darüber hinaus sind allerdings auch die Erwartungen unserer Stakeholder gestiegen. Die Öffentlichkeit hat zu Recht eine immer ausgeprägtere Erwartungshaltung an Unternehmen hinsichtlich ihres Engagements bei den Themen Diversity, Equity und Inclusion (DEI).

Unsere Investorinnen und Investoren, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Kundinnen und Kunden sowie Verbraucherinnen und Verbraucher fordern Transparenz und Nachvollziehbarkeit, wenn es um unsere konkreten Diversitätsmaßnahmen geht – das heißt messbare Kennzahlen. Die Mehrheit teilt unsere Überzeugung, dass Unternehmen mit einer höheren ESG-Bewertung, also diejenigen, die sich in den Bereichen Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) glaubhaft engagieren, in wirtschaftlicher Hinsicht besser abschneiden als Wettbewerber, die dieses Thema nicht oder nur halbherzig verfolgen.

Auch in Sachen Employer Branding können es sich Unternehmen schlicht nicht mehr leisten, Geschlechtervielfalt nachrangig zu behandeln. Die „Generation Z“ fordert von potenziellen Arbeitgebern ernsthaftes Engagement. Hinzu kommt das vielleicht wichtigste Argument in Anbetracht des Fachkräftemangels: Wer gut ausgebildete Frauen nicht fördert, wer nicht erkennt, dass wir Infrastrukturen und Rahmenbedingungen verändern müssen, um Frauen Karriere und Familie zu ermöglichen, lässt hochqualifizierte Fachkräfte sehenden Auges zurück und bringt sich damit selbst um die Zukunftsfähigkeit.

## Fortschritte müssen krisensicher(-er) werden

Wir haben bei Henkel schon viel erreicht, seit wir 2007 begonnen haben, ein strategisches Diversity Management aufzusetzen: Der Anteil der weiblichen Führungskräfte ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf heute weltweit 38,7 Prozent gestiegen. Aber das reicht noch nicht. In den vergangenen zwei Jahren haben wir erlebt, wie die Auswüchse der Coronapandemie unerwartet und radikal bewährte Strukturen und Strategien infrage gestellt haben. Wir erleben es heute mehr denn je: Volatilität und Unsicherheiten prägen unser Leben und Arbeiten und führen uns vor Augen, dass Planbarkeit Grenzen hat. Für eine gerechtere und erfolgreiche Zukunft müssen wir Komfortzonen verlassen.

Die globalen Krisen haben zum Teil tradierte Rollenbilder verstärkt – mit Frauen als für die (häuslichen) Care-Bereiche Verantwortlichen. Selbst in einer Welt ohne Krisen würde es bei diesem Tempo des Fortschritts Jahrzehnte dauern, bis wir ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Management erreicht haben. Um also tatsächlich etwas zu verändern, darin ist sich unser gesamter Vorstand einig, müssen wir uns bei Henkel genau

wie Wirtschaft und Politik, klare und ambitionierte Ziele setzen. Wir haben in den vergangenen zehn Jahren den Anteil von Frauen in Führungspositionen um circa einen Prozentpunkt pro Jahr erhöht, im Laufe der Zeit aber gemerkt, dass der Fortschritt zu langsam ist und wir bei gleichbleibendem Tempo hinter den eigenen, aber auch den Erwartungen von externen Analystinnen und Analysten, Bewerberinnen und Bewerbern und Kundinnen und Kunden zurückbleiben würden. Wir haben daraufhin eine detaillierte Analyse in allen fast 80 Ländern, in denen Henkel präsent ist, durchgeführt und mögliche Szenarien für die Zukunft durchmodelliert. Das ist die Grundlage für unsere Ambition beim Thema Diversität bis 2025.

## Drei Prozentpunkte Wachstum pro Jahr

Nun wollen wir hier in den kommenden drei Jahren um etwa zwölf Prozentpunkte wachsen. Das können wir schaffen, denn das Potenzial ist groß. Wir sehen das an dem hohen Prozentsatz hochqualifizierter Frauen, die ihr Studium abschließen, genauso wie an der Zahl der qualifizierten Bewerberinnen und Berufseinsteigerinnen bei Henkel. Derzeit liegt der Frauenanteil im Topmanagement bei Henkel bei 28 Prozent und im mittleren bis unteren Management bei 39 Prozent, damit haben wir also auf allen Führungsebenen eine ambitionierte Reise vor uns, denn wir wollen auf allen Ebenen, auch im Topmanagement, den Anteil von Frauen deutlich steigern. Da die Führungsebenen unterhalb des Topmanagements quantitativ viel stärker ins Gewicht fallen, können wir insgesamt eine Parität über alle Führungsebenen hinweg erreichen.

Gleichzeitig bleiben Eignung und Kompetenz die entscheidenden Kriterien für die Besetzung einer Stelle. Daher halten wir immer an dem Grundsatz fest, dass am Ende die jeweils beste Kandidatin oder der beste Kandidat den Job bekommt, unabhängig vom Geschlecht oder anderen Diversity-Kriterien.

## Maßnahmen für mehr Frauen in Führung

Wir dürfen die qualifizierten Frauen auf dem Weg nach oben nicht verlieren. Um für weibliche Führungskräfte attraktiver zu werden, echte Chancengleichheit zu ermöglichen und unsere eigene Talent-Pipeline weiter auszubauen, sodass wir auch auf den obersten Führungsebenen mehr Frauen sehen, setzen wir auf unterschiedliche Bausteine und orientieren uns dabei an den verschiedenen Phasen eines Mitarbeiterlebens. Das tun wir konkret:

- Wir beobachten und dokumentieren die Geschlechterverteilung und -entwicklung engmaschig, einschließlich einer vierteljährlichen Statusmeldung an den Vorstand.



SASKIA SCHMAUS ist Global Head of Diversity, Equity and Inclusion bei Henkel.

- Wir haben bereits 2019 ein umfassendes unternehmensinternes Netzwerk an Kolleginnen und Kollegen aufgebaut, die das Thema in den Geschäftsbereichen und den verschiedenen Regionen vorantreiben, die die Mitarbeitenden abholen und unsere Diversitätsstrategie nicht nur erklären, sondern auch vorleben und konkret umsetzen.
- Wir verwenden in Stellenausschreibungen, unabhängig von den Fachbereichen, eine geschlechtergerechte und inklusive Sprache. Denn eben diese Formulierungen haben einen Einfluss darauf, wie attraktiv Jobs für Frauen erscheinen und wie sehr sie sich angesprochen fühlen – auch und gerade, wenn es sich um bislang männerdominierte Bereiche, wie beispielsweise den Henkel-Unternehmensbereich Adhesive Technologies, handelt.
- Wir arbeiten mit Personalvermittlungsagenturen zusammen, die uns dabei unterstützen, Frauen anzusprechen, die wir sonst vielleicht übersehen würden.
- Die New-Work-Bewegung bietet Chancen, die wir nutzen und fördern: flexibles Arbeiten unabhängig von festen Orten und Zeiten, geteilte Führungsaufgaben und Teilzeitbeschäftigung. Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten mit Führungsverantwortung ist immer noch gering, insbesondere bei männlichen Kollegen. Gleichzeitig wollen wir neben Teilzeitmodellen auch verstärkt auf flexible Arbeitsmodelle und Smart-Work-Modelle schauen. Es geht nicht immer um die reine Stundenreduzierung, sondern auch um die Möglichkeit, sich die Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Hier wiederum hat uns die Pandemie gezeigt, wie gut dies funktioniert. Das hat uns einen deutlichen Schritt nach vorn gebracht.
- Mitarbeitende können sich in Mitarbeiternetzwerken zum Thema Geschlechtervielfalt vernetzen, beispielsweise im RISE-Netzwerk, das 2020 im Bereich Beauty Care begann und sich mittlerweile auf alle Geschäftsbereiche und Funktionen sowie auf mehrere Regionen ausgeweitet hat. Das RISE-Netzwerk bietet neben Austausch und Veranstaltungen auch ein Mentorenprogramm für Frauen und Männer an. Dies ist nur ein Beispiel von mittlerweile zehn Mentorenprogrammen, die es bei Henkel weltweit gibt.
- Wir arbeiten mit unternehmensinternen Role Models zusammen: Menschen, die authentisch von ihren eigenen Erfahrungen berichten, die teilen, was sie bewegt und vorangebracht hat, die Schwachstellen sichtbar machen und sich dafür einsetzen, Dinge besser zu machen.

In allen Geschäftsbereichen – vor allem den bislang hauptsächlich männlich dominierten – werden wir bis 2025 sicher noch keine Geschlechterparität erreichen können. Dafür sind die Ausgangssituationen zu unterschiedlich und der Sprung zur Parität bis 2025 in einigen Bereichen zu groß. Aber wir arbeiten mit Nachdruck daran. Doch als Gesamtkonzern haben wir uns dieses ehrgeizige Ziel gesetzt, und ich bin davon überzeugt, dass wir es erreichen können. Denn wir wollen als Unternehmen nicht nur Vorbild sein, sondern auch unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

Wenn es uns also gelingt, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der alle die gleichen Möglichkeiten haben, wird das zu mehr Gerechtigkeit führen. Deshalb brauchen wir ambitionierte Ziele und müssen unsere Komfortzonen verlassen. Wir müssen Diversität in all ihren Facetten endlich als Chance begreifen und sie als das sehen, was sie ist: ein Spiegel unserer Welt. ■■■

# III. HR Management



# Karriereknick Elternzeit?



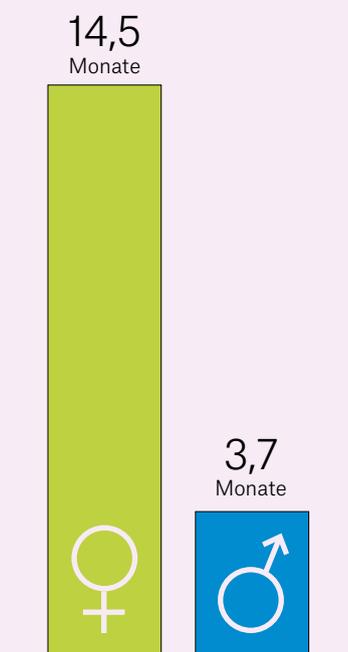
## Familiengründung ist nach wie vor kritischer Wendepunkt

Die Phase der Familiengründung ist nach wie vor der kritische Wendepunkt für Erwerbsbiografien und Gehälter von Frauen. Der Gender Pay Gap, also das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern, ist in den vergangenen Jahren langsam, aber kontinuierlich bis auf 18 Prozent gesunken. Wie eine aktuelle Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) auf Basis von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) zeigt, unterscheidet sich der Rückgang allerdings sehr stark nach dem Alter: Während der Gender Pay Gap bei den unter 30-Jährigen von durchschnittlich rund 15 Prozent in den Jahren 1990 bis 1999 auf acht Prozent im Durchschnitt der Jahre 2010 bis 2019 fiel, verharrte er in den Altersgruppen ab 40 Jahren bei deutlich über 20 Prozent. „Daran zeigt sich, wie einschneidend die Phase der

Familiengründung für die Erwerbsbiografien und damit die Gehälter vieler Frauen nach wie vor ist“, sagt Annetrin Schrenker aus der Abteilung Staat des DIW. „Frauen legen ab der Geburt des ersten Kindes längere Pausen vom Job ein und arbeiten fortan häufiger in Teilzeit. Die Folge ist, dass Männer mit ihren Stundenlöhnen insbesondere im Alter von 30 bis 40 Jahren davonziehen“, so Schrenker.

Das wirkt sich dann auch auf das Lebenserwerbseinkommen von Frauen aus: Auf das gesamte Erwerbsleben gerechnet verdienen Frauen nur etwas mehr als halb so viel wie Männer. Dieser sogenannte „Gender Lifetime Earnings Gap“ ist bei kinderlosen Frauen deutlich geringer. Mütter haben dagegen das Nachsehen – für sie ist die Lücke noch größer und steigt mit der Kinderzahl.

## Elternzeit



Quelle: Statistisches Bundesamt 2020



## Kurz gemeldet

**FÖRDERPROGRAMM.** Noch bis 31. Dezember 2022 läuft das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums. Details zu den Förderrichtlinien sowie einen Musterfragebogen zur Bedarfsermittlung gibt es unter [www.erfolgskfaktor-familie.de](http://www.erfolgskfaktor-familie.de)

**FORTSCHRITTSINDEX.** Wie familienfreundlich ist Ihr Unternehmen? Seit 2019 können Unternehmen mit dem „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“ des Bundesfamilienministeriums anhand von zwölf Kennzahlen messen, wie ihre Maßnahmen wirken und wo sie im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen. Neu ist eine „Quick“-Variante des Benchmarkings. [fortschrittsindex.erfolgskfaktor-familie.de/](http://fortschrittsindex.erfolgskfaktor-familie.de/)

**VERANSTALTUNG.** Am 30. September 2022 laden Bundesfamilienministerium und DIHK zum Unternehmenstag „Innovation und Vereinbarkeit“ ein. Im Mittelpunkt der hybriden Veranstaltung steht die Frage, wie Vereinbarkeitsangebote im Betrieb Innovationskraft entfalten können, zum Beispiel mit Blick auf neue Arbeits- oder Führungskonzepte. Die Keynote wird Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability Ludwigshafen, halten. Höhepunkt der Veranstaltung wird die Verleihung des „Innovationspreises Vereinbarkeit“ des Bundesfamilienministeriums sein.

Die Erwerbsunterbrechungen von Müttern fallen umso kürzer aus, je mehr familienfreundliche Maßnahmen ein Betrieb aufweist.

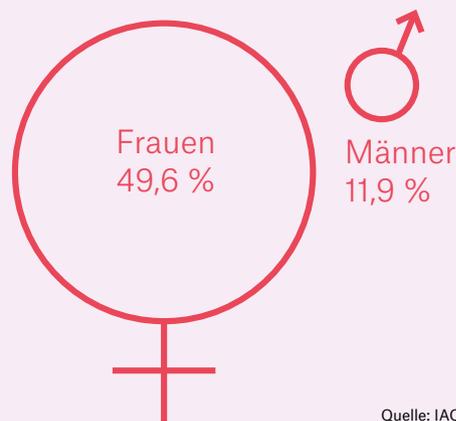
## Buchtipp



Führen Frauen wirklich besser als Männer? Die Psychologin Ute Clement nimmt auf der Suche nach Antworten verschiedene Blickrichtungen ein: Nach innen, wo sie unterschiedliche Wahrnehmungsmuster von Männern und Frauen beschreibt und infrage stellt, und nach außen, wo es um gesellschaftliche Strukturen und Prozesse sowie deren langfristige Veränderung geht. Eine unterhaltsame und zugleich politische Lektüre, die so manchem Leser (und mancher Leserin) die Augen öffnen wird. *Ute Clement: Frauen führen besser. Wahrnehmungshilfen für Männer (und Frauen).* Verlag Carl Auer 2022, 24,95 Euro.

## Teilzeitfalle

Teilzeitbeschäftigte in % aller abhängig Erwerbstätigen



Quelle: IAQ 2020

## 132 Jahre

wird es – bei gleichbleibendem Tempo – noch dauern, bis eine vollständige Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht ist. Das geht aus dem aktuellen Global Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums hervor.

# Das Leck in der Talentpipeline stopfen

Ricarda Engelmeier hat das Start-up „My Collective“ gegründet.



Sind unter den Hochschulabsolventen über alle Fächer hinweg noch knapp über 50 Prozent Frauen (Quelle: Destatis 2021), so liegt der Frauenanteil in Führungspositionen in deutschen Unternehmen nur noch bei durchschnittlich 29 Prozent – und er nimmt von Führungsebene zu Führungsebene immer weiter ab: In den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen sind gerade einmal 14,9 Prozent Frauen (Quelle: DIW-Managerinnen-Barometer). Wo die Frauen auf dem Weg nach oben „verloren gehen“, ist wenig überraschend: Es ist die Phase der Familiengründung, in der Frauen reihenweise aus der Talentpipeline fallen. Nach der Elternzeit arbeiten sie häufig in Teilzeit. „Leaky Pipeline“ wird dieses Phänomen auch häufig genannt.

## Weg vom Stigma des Karrierekillers

Dr. Ricarda Engelmeier will das ändern. Mit ihrem 2019 gegründeten Start-up „My Collective“ ist sie mit keinem geringeren Ziel angetreten, als „das Narrativ der Elternzeit neu zu erzählen“ und die „Elternzeit vom Stigma des Karrierekillers“ zu befreien. „Wir brauchen ein bewusstes Umdenken. Unternehmen müssen eine Fortsetzung der Karriere auch nach der Elternzeit ermöglichen und unterstützen. Und mehr noch: Sie müssen die neu erlernten Elternfähigkeiten wertschätzen und gezielt und gewinnbringend im Unternehmen einsetzen.“ Engelmeier ist selbst Mutter von drei Kindern. Sie war sieben Jahre für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Indien tätig, anschließend wechselte sie zu Siemens nach München, wo sie innerhalb der Unternehmensstrategie das Thema Nachhaltigkeit vorantrieb. Den Nachhaltigkeitsgedanken verfolgt sie auch mit ihrem Start-up: Talent Sustainability lautet eines ihrer Schlagwörter, mit dem sie für ihr Angebot wirbt. „Es ist weder volkswirtschaftlich noch betriebswirtschaftlich sinnvoll, wenn all die weiblichen Führungstalente während der Elternzeit verloren gehen“, so Engelmeier.

My Collective bietet Leadership-Programme für Management-Talente während der Elternzeit, die in enger Kooperation mit Unternehmen implementiert und umgesetzt werden, sowie ein unternehmensübergreifendes Netzwerk mit anderen

Frauen, die gerade in Elternzeit sind oder die nach ihrer Elternzeit die Rückkehr in die Führungslaufbahn erfolgreich geschafft haben. Dazu stellt My Collective auch die technische Plattform zur Verfügung: eine App, die den Zugang zu den Leadership-Trainings, Impulse Sessions und Podcasts bündelt und die Kommunikation und den Austausch im Netzwerk erleichtert. Das Angebot kommt bei Unternehmen gut an. Engelmeier kann schon eine Reihe namhafter Konzerne und auch einige Mittelständler zu ihren Kunden zählen, darunter Beiersdorf, Airbus, Danone, Schaeffler und Evonik. „Die Unternehmen melden – je nach Größe – pro Jahr etwa zehn bis zwanzig Mitarbeiterinnen, bei denen eine Elternzeit bevorsteht, an“, berichtet Engelmeier. Meist seien das junge Talente, die bereits erste Führungserfahrung – zum Beispiel als Teamleiterinnen – haben und die auf dem Sprung auf die nächsthöhere Führungsebene sind. Das Leadership-Programm von My Collective ist auf sechs Monate ausgelegt und umfasst eine zweistündige Trainingssession pro Woche. Dafür steht ein 15-köpfiger Trainerpool zu Verfügung, zu dem unter anderem Delphine Mousseau (multiple Aufsichtsrätin) und Joachim Büchs (bekannt aus der „Sendung mit der Maus“) gehören. Auf Wunsch können zusätzlich zum Leadership-Training auch Eins-zu-eins-Coachings in Anspruch genommen werden.

## Eine Bühne für Rollenvorbilder

Nach der Elternzeit bleiben die Frauen (und Männer) als Alumni im Netzwerk. „Wir bauen so eine Bühne für Rollenvorbilder – innerhalb und außerhalb des Unternehmens“, erklärt Engelmeier, die von der Wirkung von Role Models überzeugt ist. Rund drei Jahre nach der Gründung hat das My-Collective-Netzwerk schon mehr als 80 Mitglieder – Tendenz steigend. Zu den Förderern zählen namhafte Frauen wie Ann-Kristin Achleitner, Professorin Isabell Welppe oder Susanne Porsche. My Collective richtet sich übrigens explizit auch an Männer in Elternzeit. Bislang gab es allerdings nur vereinzelte Teilnehmer. „Es hat sich bei den Unternehmen einfach niemand gefunden“, berichtet Engelmeier. „Auch hier brauchen wir einfach noch viel mehr Role Models.“

[www.mycollective.io](http://www.mycollective.io)



Doris Beckmann (Co-Founder & CEO), David Franz (Business Development), Laura Theurer (Performance Marketing), Serdar Tuncer-Weiß (Recruiting Solutions) und Stephanie Krüger (Talent Acquisition) (v. links) wollen Unternehmen beim Recruiting unterstützen.

# Start-up Corner

## Start-up des Monats: HRtbeat

### Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Doris, David, Laura, Serdar und Stephanie. Anfang 2022 haben wir HRtbeat als Start-up für digitales Recruiting und Employer Branding als Teil der Vogel Communications Group (VCG) gegründet. Unser Herz schlägt für die smarte Verbindung von digitalem Marketing und HR. Wir helfen kleinen und mittelständischen Unternehmen, Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu begeistern. Über die hauseigenen Fachmedien der VCG haben wir einen direkten Zugang zu den Fachkräften in den Wirtschaftsfeldern Automotive, Industrie, Informationstechnologie, Recht, Steuern sowie B2B-Marketing und kennen den Markt seit Jahren.

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

Im Durchschnitt dauert es rund 130 Tage, bis eine offene Stelle besetzt wird. Diese Zahl hat sich in den vergangenen zehn Jahren verdoppelt. Klassische HR- und Recruiting-Prozesse funktionieren heute nicht mehr. Von Beginn an war uns klar, dass wir mit neuen Lösungsansätzen punkten können. Beispielsweise erreichen wir potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten, die sich gar nicht aktiv auf Stellenbörsen umschauchen. Auf dem sogenannten passiven Markt passiert das über Jobanzeigen, die wir in passendem Fachcontent unserer hauseigenen Magazine ausspielen. Die klassischen Leadgenerierungsprodukte aus dem Marketing haben wir für HR neu gedacht. Wir bewerben uns nun im Namen unserer Kunden bei potenziellen Mitarbeitenden (Candidate-Leadgenerierung). Mit individuellen Personalmarketingkampagnen helfen wir HR- und Marketing-Teams bei der Entwicklung einer nachhaltigen Employer Brand.

### Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unser Antrieb ist es, für mittelständische Unternehmen die Vakanzzeiten von Stellen deutlich zu reduzieren. Wir wollen HR- und Marketing-Teams strategisch und operativ miteinander verbinden und sie auf dem Weg in ein neues HR-Zeitalter begleiten.



# WORKFORCE

## IHR SOFTWARE-PARTNER FÜR HR

Nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung und optimieren Sie Ihre HR-Arbeit mit dem Workforce Management von GFOS.



Der persönliche Austausch ist uns wichtig.

**GFOS**  
Messetermine

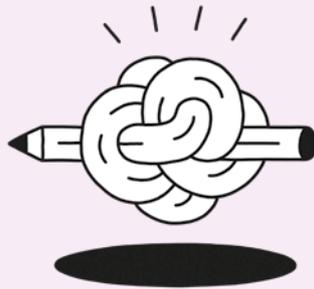


gfos.com/  
gfos/events

# Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Michael Witt:  
*Recruitingmanagement und Recruitingorganisation, Schäffer-Poeschel, 39,95 Euro.*



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

Die Fragestellungen, die mich von Anfang an begleitet haben, setzen am Kern eines Recruiting-Organisationsmodells an und lassen sich so zusammenfassen: Was soll ein Recruiting-Organisationsmodell alles „können“? Wo und wie soll es in Recruiting-Organisationen zum Wirken kommen?

## Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Zum einen denke ich, dass wir im Recruiting zu wenig theoriebasiert und evident arbeiten, und zum anderen fehlt ein eigenständiges Management- und Organisationsmodell.

## Worum geht es in Ihrem Buch?

Das Buch hat zwei Teile: Im ersten schaue ich mir eher klassisches Recruiting aus Sicht

verschiedener Wissenschaften und Theorien an, die man meiner Meinung nach benötigt. Im zweiten Teil stelle ich mein Recruiting-Lebenswelt-Modell vor und erkläre, wie es in der Recruiting-Praxis Mehrwert liefern kann.

## Wie lange haben Sie daran geschrieben?

Die Idee zum Modell, also dazu, dass sich Recruiting und Recruiting-Organisationen professionalisieren müssen, habe ich schon länger. Konkret für das Buch habe ich knapp ein Jahr recherchiert und zwei Jahre geschrieben.

## Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Es ist meines Wissen das einzige Buch, das sich um das Management und um die Organisation von Recruiting kümmert, nicht nur um die ebenso wichtigen operativen Fragen.

## Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Das Recruiting-Lebenswelt-Modell – wie sich Recruiting-Organisationen erfolgreich gestalten lassen.



MICHAEL WITT ist seit über 17 Jahren im Recruiting in verschiedenen Rollen unterwegs. Seit 2018 arbeitet er als selbstständiger Berater für Recruitingstrategie und Organisationsentwicklung.



Der wichtigste Treiber des Wachstums der vergangenen 250 Jahre wird knapp: der Mensch. Statt Arbeitslosigkeit droht die „Arbeiterlosigkeit“. Ein Schrumpfen der Wirtschaft wäre die Folge. Sebastian Dettmers, CEO des Jobportals Stepstone, schildert detailliert, wie die rückläufige Erwerbsbevölkerung den Wohlstand bedroht, und zeigt Lösungswege auf. Ein wichtiger Schritt wäre ein Upgrade der Arbeit – verbunden mit Digitalisierung, Automatisierung und mehr Qualifizierung.

Sebastian Dettmers: *Die Große Arbeiterlosigkeit*, FBV, 2022, 25,00 Euro.



Isabell M. Welpé und Nicholas Folger erläutern in diesem Buch, wie die Coronapandemie als Digitalisierungsbeschleuniger auch das Talentmanagement verändert hat und wie sich Personalentwicklung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Praxisbeispiele namhafter Unternehmen zeigen, wie man digitales Recruiting erfolgreich umsetzt oder was künstliche Intelligenz und People Analytics in der Personalentwicklung leisten können.

Isabell Welpé, Nicholas Folger: *Talentmanagement 5.0*, Campus, 2022, 42,00 Euro

## Künstliche Intelligenz in HR besser verstehen



Während zahlreiche Anbieter von HR-Software mit Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz werben, hinkt das Verständnis für die Technologie in Personalbereichen häufig noch hinterher. Dabei wäre ein Grundverständnis der Algorithmen bei HR-Verantwortlichen durchaus geboten, um einerseits deren Entscheidungswege nachvollziehen und andererseits mögliche Risiken frühzeitig erkennen zu können.

Hier setzt das Herausgeberwerk von Stefan Strohmeier, Professor für Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlandes, an. Fast drei Jahre arbeitete er an dem Grundlagenwerk, das den aktuellen Stand der KI-Forschung und die daraus resultierenden Fragestellungen zusammenfasst.

Von den Grundlagen des maschinellen Lernens über die Anwendungsfehler bis hin zu Fragen der Fairness, Erklärbarkeit und Nachvollziehbarkeit der algorithmischen Systeme reicht der Band. Darin kommen namhafte KI-Forscherinnen und -Forscher wie beispielsweise Katharina A. Zweig, Professorin für Informatik an der TU Kaiserslautern, oder Tim Weitzel, Professor für Wirtschaftsinformatik an der TU Bamberg, zu Wort. Strohmeiers Anspruch, auch die internationale Forschungsgemeinde einzubeziehen, findet Anklang. So schreibt der renommierte Managementprofessor an der Wharton School der University of Pennsylvania Peter Cappelli: „Dieses Handbuch bietet die detaillierteste und umfassende Darstellung der KI-Lösungen in diesem Bereich [Personalwesen; Anm. d. Red.].“ Dieses Lob des HR-Vordenkers ist nicht unverdient. Denn wer sich die Mühe macht, die knapp 400 Seiten (auf Englisch!) durchzuarbeiten, der weiß sich auf der Höhe der gegenwärtigen KI-Debatte. Auch wenn für den HR-Alltag wohl nicht jedes Detailwissen nötig ist, lohnt das Buch dennoch als Nachschlagewerk und fundierte Lektüre für Praktiker.

*Stefan Strohmeier (Hrsg.): Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, 2022, 249,00 Euro.*

# Mein JobRad und ich starten motiviert in den Tag!

Mitarbeiter begeistern  
mit Dienstradleasing

**Persönliche Beratung und ein spannender Vortrag über Dienstradleasing als Mitarbeiter-Benefit. JobRad freut sich auf Ihren Besuch am Messestand!**



Zukunft Personal Europe  
13.-15. September 2022  
Köln

PERSONALMANAGEMENT  
KONGRESS – 2022

Personalmanagementkongress  
29.-30. September 2022  
Berlin & digital

[www.jobrad.org](http://www.jobrad.org)

**JOB**RAD®

● Diversity ist ein Gerechtigkeitsthema: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit oder Chancengleichheit beim Zugang in Führungskarrieren – kaum jemand würde dem aus einer Gerechtigkeitsperspektive widersprechen. Bei der Verteilungsgerechtigkeit geht es darum, wer welches Stück vom Kuchen abbekommt. Problematisch wird dieses Verständnis von Gerechtigkeit in klassisch hierarchischen Systemen, nämlich wenn Gerechtigkeit nach Gleichheit verlangt. Die Leistungsgerechtigkeit von Aristoteles – nach dem Motto „Gleiches gleich, Ungleiches ungleich“ – versagt, wenn Machtinteressen im Vordergrund stehen.

Wolf Lotters Buch „Unterschiede“ steht in einer Reihe von Werken, in denen sich der Autor mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft beschäftigt. In „Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken“ näherte er sich der Frage, was das Neue in dieser Übergangsphase ausmacht, während er in „Zusammenhänge“ eruierte, wie man das Neue in einer komplexen Welt beurteilen soll. Immer geht es bei Wolf Lotter um die Fähigkeit zum komplexen Denken, zum Sowohl-als-auch.

### Es war so schön übersichtlich

Diversity ist für Wolf Lotter die Vielfalt individueller Eigenschaften und Bedürfnisse. Er führt seine Leserinnen und Leser über geschichtliche und etymologische Ausflüge zu der Einsicht, was der größte Feind von Diversität ist: die Unfähigkeit zum Entweder-oder, zur Differenz, die den Unterschied macht. Als schlechte Könige oder Anführer gelten laut dem Historiker niemals diejenigen, die ihre Leute öffentlich brutal hinrichten, wenn sie gegen Regeln verstoßen. Für schlecht halte man diejenigen, die ihre Brutalität nicht gleichmäßig verteilen – nach dem Motto: lieber Härte als Willkür.

Scharfsinnig analysiert Wolf Lotter die Mechanismen der Macht, die sich der Differenz als Mittel der Ausgrenzung bedienen. Etwa in der Art und Weise, wie sich das Christentum gegen die römische Vielgötterei durchsetzte: durch „ein Amalgam, dessen gemeinsamer Nenner seither jenes ‚Allumfassende‘ ist, was sich im griechischen Wort *katholikós* in seinem Ursprung ausdrückt“. Insbesondere in Deutschland sei dieser Einheitskult besonders ausgeprägt. „Kleinstaaterei“ brandmarkt er als

„Gleichheit ist nicht gerecht“, sagt Wolf Lotter. In seinem neuen Buch „Unterschiede. Wie aus Vielfalt Gerechtigkeit wird“ fordert der Autor und Journalist stattdessen die Anerkennung von Individualität. Dabei machen klassische Unternehmen (bisher) keine gute Figur.

# Diversity: Was den Unterschied macht

Von Stefanie Hornung

Schimpfwort für politische Vielfalt. Hier klingt für den Autor die Zeit vor der Gründung des Deutschen Reichs 1871 nach, die als Chaos beschworen wird. Diese Tradition setze sich bis heute in Organisationen, Verbänden oder Marken fort. „Sie alle verwandeln sich in Vereindeutigungsinstitute, die nur schwer [...] mit mehr als einer Meinung umgehen können.“

## Die große Gleichmacherei

Viele Organisationen hätten sich für derartige Gleichmacherei den passenden Werkzeugkoffer zugelegt. Das Benchmarking zum Beispiel. Was ursprünglich ein Orientierungszeichen für Landvermesser war, ist heute ein Maßstab der Anpassung, so Lotter. Statt festzustellen, wo man steht, geht es nur darum, so zu werden wie die anderen.

Aus Sicht des Innovationsenthusiasten Lotter liegt hier der Hund begraben: Organisationen gleichen sich gegenseitig, anstatt sich mit Innovationen und der Entwicklung von Produkten und Services zu übertreffen. Aus gesundem Wettbewerb wird bloße Konkurrenz des Immergleichen. Eine Reminiszenz an die Weltpolitik zur Zeit des kalten Kriegs darf da nicht fehlen: „So wie sich Russen und Amerikaner im Versuch, sich auf der Grundlage heftiger Konkurrenz zu vergleichen, immer mehr annähernten, funktioniert das Vergleichsprinzip auch in der industriellen Wirtschaft.“

Dass sich Unternehmen heute gern ein Diversity-Mäntelchen umhängen, ist Wolf Lotter ein Dorn im Auge. Wer sagt schon etwas gegen Arbeitgeber, die plötzlich ihr Herz für Diversity entdecken und bunte Fahnen schwenken? Eben. Fast niemand. Das erklärt er mit der „Schweigespireale“, die die Sozialwissenschaftlerin Elisabeth Noelle-Neumann in den 1970er Jahren entwickelte: Vereinfacht sagt sie, dass Menschen dem Meinungsklima der Gruppe folgen, in der sie sich befinden – aus „Isolationsfurcht“ werden sie zu Mitläuferinnen und Mitläufern. Menschen umgeben sich gerne mit anderen, die ein ähnliches Weltbild haben wie sie selbst. Die Anerkennung von individuellen Eigenheiten – sie tut oft weh und ist nicht leicht. Nicht alle finden diese Anstrengung erstrebenswert.

Anpassungsmuster erkennt Wolf Lotter in allen Facetten der verkappten Industriekultur, in der wir heute noch stecken – auch in der New-Work-Debatte. Er hält



Wolf Lotter: „**Unterschiede – Wie aus Vielfalt Gerechtigkeit wird.**“ Edition Körber, 2022, 20 Euro.

es mit dem österreichstämmigen Philosophen Frithjof Bergmann: Selbstverwirklichung heißt herausfinden, was wir „wirklich wirklich“ tun wollen. Positive Differenz wird zur Grundlage für Selbstbestimmung und Emanzipation. Hier räumt er allerdings mit einem großen Missverständnis der New-Work-Szene auf, nämlich dass es in Unternehmen einfach weniger oder gar keine Regeln mehr brauche, um die eigene Meisterschaft erkennen zu können. Das Problem dabei: Menschen folgen dann in vorausweisendem Gehorsam ungeschriebenen Gesetzen. Man tut, was man für normal hält, und wiederholt doch nur die Geschichte.

## New Work braucht Regeln

Wolf Lotter fordert deshalb Regeln als Marker der Freiheit und Entwicklungsfähigkeit. Für ihn geht es vor allem um die Qualität dieser Regeln: Sie sollen den Individuen nutzen. Die Quote erwähnt er nur am Rande. Sie geht ihm nicht weit genug. Statt einer Umkehrung der alten Machtverhältnisse fordert er eine komplett neue Unternehmenskultur. „Die Unterschiedsbewegung ist mit der Diskussion um gendergerechte Sprache und einer Quotenregelung für Frauen keineswegs schon dort angekommen, wo sie eigentlich hingehört.“ Anfreunden kann er sich mit einem bedingungslosen Grundeinkommen, da es finanzielle Freiheit ermöglicht und damit die selbstbestimmte Wahl der gewünschten Tätigkeit erleichtert. Ihm schwebt eine Organisation neuen Typs vor: Netzwerke, in denen unabhängige Teile und Individuen freiwillig kooperieren. Wie können Netzwerkorganisationen konkret aussehen? Haben nur Start-ups eine Chance, eine solche Kultur aufzubauen? Oder wie

können sich bestehende Organisationen dorthin bewegen? Die Antworten bleibt er schuldig. Offensichtlich hält er die Menschen für mündig genug, dies selbst herauszufinden.

## Hat echte Vielfalt eine Chance?

Wer Praxistipps sucht, wird also enttäuscht. Die Lektüre von „Unterschiede“ lohnt sich aber für alle, die verstehen wollen, warum Diversity in der Arbeitswelt so schwer ist. Aus Vielfalt wird dann Gerechtigkeit, wenn das gelingt, was der Philosoph John Rawls betont: „Gleichheit und Gerechtigkeit werden nicht gewährt, sondern von freien Menschen in einer freien, offenen Gesellschaft erzeugt, verhandelt also.“ Entscheidend sind dabei die Kompetenz und Fairness derer, die diese Verhandlungen führen. Das bleibt meist einer Elite vorbehalten: „Beim Reden über Diversität treffen nicht selten besser gebildete Bürgerkinder (m/w/d) aufeinander“, erkennt Wolf Lotter. Diesen Punkt kann man dem Autor selbst vorhalten, auch wenn er in seinem Essay die Bedeutung von Bildung hervorhebt und mehr Erziehung zu eigenem Denken fordert. So wie man sich Individualismus nur leisten kann, wenn man zur Elite gehört, ist es mit der intellektuellen Vielfaltsdebatte. Doch Wolf Lotter glaubt an die Kraft der Erkenntnis, auch wenn es nur langsam vorangeht. „So stolpern wir mehr in die Freiheit, als aufrecht in sie zu gehen. Immerhin, wir bewegen uns“, macht er Hoffnung. ■■■

STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und schreibt regelmäßig für das Personalmagazin.



# Not macht erfinderisch

Sowohl die Pandemie als auch die Zunahme geopolitischer Risiken haben auf die Entsendepraxis grundlegenden Einfluss. Es zeigt sich: Personalverantwortliche müssen sich auf eine völlig neue Welt bei der Global Mobility einstellen und kreativ werden. Aller Voraussicht nach werden virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle dominieren. Das zeigen zwei Praxisbeispiele.

● Bereits vor der Coronapandemie stellte die Personalabteilung eines deutschen Automotive-Unternehmens fest, dass sich Entsendungen nach China zunehmend schwieriger gestalteten als zur „Hochzeit“ in den beginnenden Nullerjahren. Die Gründe dafür waren wie immer multifaktoriell. Jedoch potenzierten sie sich mit der Pandemie spürbar. War es früher vor allem die chinesische Provinz, in die keine Fachkraft gehen wollte, so sind inzwischen auch Entsendungen nach Peking, Schanghai, Hongkong oder Taiwan für deutsche Mitarbeitende so attraktiv wie eine Wurzelbehandlung beim Zahnarzt.

Das war auch in etwa der O-Ton von Simon Lange. Der Ingenieur wollte partout nicht mit seiner Familie zurück in die chinesische Provinz und auch nicht nach Schanghai ausweichen. Zu sehr steckte allen das Hin und Her, die Ungewissheit und die Sorge um die Gesundheit noch in den Knochen. Stattdessen präsentierte der Mitarbeiter einen Plan, der es auf den ersten Blick in sich hatte: Künftig würde er sein Team in China vom Ferienhaus in Dänemark aus leiten. Der Arbeitgeber und das Team in China wollten Ingenieur Lange unbedingt halten und holten erst einmal Rat bei der Unternehmensberatung der BDAE Consult ein. Dort kannte man Fälle wie diesen zur Genüge, denn seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie haben die Beraterinnen und Berater unzählige Mandanten in ähnlich gelagerten Konstellationen beraten.

## Immer mehr Regularien in China

Anfang 2019 war Ingenieur Simon Lange noch motiviert mit Kind und Kegel für geplante drei Jahre nach China übergesiedelt, doch schon vor der Pandemie machte sich Enttäuschung bei ihm breit. So musste er sich entgegen den Zusagen um viele administrative Dinge, die gar nicht seine Tätigkeit betrafen, kümmern. Denn China hatte in den vergangenen Jahren immer mehr Regularien für ausländische Unternehmen eingeführt, die es diesen schwer machen, hier ohne eine Tochtergesellschaft vor Ort, die bei den administrativen Erfordernissen unterstützt, Fuß zu fassen. Selbst in einzelnen Phasen der Marktbeobachtung und um potenzielle

Geschäfte zu bewerten, kann es notwendig oder empfehlenswert sein, eine Repräsentanz vor Ort zu gründen. Expats werden mittlerweile – wie auch schon zunehmend in der Vergangenheit – lokal bei der chinesischen Gesellschaft angestellt, um die Anforderungen zur Erlangung eines Work Permits zu erfüllen beziehungsweise die Erteilung zu erleichtern. Ingenieur Lange musste sich hingegen im Entsendestatus ohne Anstellung bei der lokalen Gesellschaft vor Ort selbst um das Thema Einkommensteuer kümmern. Allein das hatte ihm einige Nerven sowie Zeit und Motivation für seinen Job vor Ort geraubt. Hinzu kam, dass seine Frau und die Kinder sich in der tiefen chinesischen Provinz überhaupt nicht wohlfühlten. Ein Schicksal, dass viele nach China entsandte Familien teilen.

Viele Unternehmen wollen es daher vermeiden, Mitarbeitende mit Familien nach China zu entsenden. Das Problem ist nur: Für China-Einsätze sind in der Regel Berufserfahrene erforderlich und eben diese haben oftmals bereits Familie. So wie auch Simon Lange. Nach den ersten Startschwierigkeiten einigte man sich darauf, dass die Familie nach Schanghai zieht und Lange unter der Woche in der chinesischen Provinz lebt und arbeitet.

## Erfolge beim Homeoffice

Doch wie so viele Expats in China gehörte dann auch der Ingenieur mit seiner Familie zu den ersten, die unmittelbar vom Ausbruch des Coronavirus betroffen waren – mit sämtlichen Unwägbarkeiten, die es Ende 2019 noch gab. Nach wochenlanger Unsicherheit und einem ersten Lockdown in der Millionenmetropole hatte es sein Arbeitgeber geschafft, die Familie nach Deutschland zurückzuholen – wenige Tage bevor auch in Deutschland der Ausnahmezustand begann.

Für Lange, seine Frau und die Kinder haben sich die Wochen voller Ungewissheit und die rigiden Sicherheitsmaßnahmen in Schanghai ins Gedächtnis eingebrannt und Spuren hinterlassen. Damals versuchten alle, sich so gut wie möglich auf die Lage einzustellen: Die Entsendung in die chinesische Provinz wurde zunächst ausgesetzt, die Beschäftigung für den deutschen

## Bereitschaft für den Job ins Ausland zu gehen ist gesunken

Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2021 ist die Bereitschaft von Fach- und Führungskräften im Rahmen einer Entsendung für den Arbeitgeber ins Ausland zu gehen seit der Covid-19-Pandemie insgesamt deutlich gesunken. Demnach wären weltweit nur noch 50 Prozent aller Arbeitnehmenden bereit, für den Job ins Ausland zu gehen. Die Pandemie war zudem ein gewaltiger Katalysator für Veränderungen in den Unternehmen, denn sie hat neue Lebens- und Arbeitsweisen hervorgebracht. Millionen von Menschen auf der ganzen Welt haben erfahren, dass sie ihre Arbeit effektiv erledigen können, ohne jemals einen Fuß in ein Büro zu setzen. Auch eine Umfrage des Wirtschaftsprüfungs- und Beraterunternehmens Ernst & Young und des RES Forums hat ergeben, dass ein Großteil (86 Prozent) der befragten Expertinnen und Experten davon ausgeht, dass die meisten Mitarbeitenden nicht mehr mit ihrer kompletten Familie umziehen möchten. Es sei absehbar, dass sich die Zahl der klassischen Kurz- und Langzeitentsendungen um 52 beziehungsweise 58 Prozent reduzieren.

# Frauen und Singles übernehmen während der Pandemie häufiger Aufgaben im Ausland. Der typische Expat ist jedoch weiterhin männlich, zwischen 24 und 49 Jahre alt, verheiratet, mit Kindern.

Arbeitgeber wieder in Deutschland ausgeübt. Und so leitete der Ingenieur sein Team vom Homeoffice in Deutschland aus. Es gelang ihm, die lokalen Mitarbeitenden in China zusammenzuhalten und die Projekte zu realisieren. Monatelang war es ausländischen Arbeitnehmenden nicht möglich, zur ausländischen Niederlassung zurückzukehren, denn China setzte die Visavergabe aus, Linienflüge gab es keine.

## Neue Unsicherheiten und Lösungsansätze

Im Sommer 2020 flog die Familie dann mit einem Charterflug für Personen mit einem langfristigen Aufenthaltsstatus in China zurück nach Schanghai, musste aber zunächst für mehrere Wochen in ein Quarantänehotel. Simon Lange und seine Familie fühlten sich unwohl. Allein das Wissen, nicht wie ursprünglich geplant, regelmäßig Heimaturlaub bei Freunden und Verwandten in Deutschland machen zu können, setzte ihnen zu. Die Kinder mussten die ersten Monate an der internationalen Schule digital von zu Hause aus lernen mit Unter-

stützung von Langes Ehefrau. Die Familie litt sehr unter der Situation. Im Frühjahr 2021 kehrten alle vorübergehend nach Deutschland zurück und der Ingenieur leitete sein Team erneut digital aus der Ferne.

Den Sommer verbrachte die Familie in einem Ferienhaus nahe Kopenhagen. In dieser Zeit reifte die Idee der Arbeitstätigkeit aus Dänemark, mit der sich nun die Personalverantwortlichen gemeinsam mit der BDAE Consult auseinandersetzen. Tatsache war, dass sich der Ingenieur auch mit Geld und anderen Benefits nicht mehr davon überzeugen ließ, dauerhaft zurück nach China zu gehen. Sogar Hongkong als Basis bot man ihm an. Doch auch dieser Staat verfolgte eine rigide Null-Covid-Strategie, und Lange wies zudem darauf hin, dass die Grundfreiheiten für die Zivilgesellschaft in Hongkong seit geraumer Zeit immer stärker eingeschränkt würden. Er sorgte sich um die Sicherheit seiner Familie, die ihm in Hongkong nicht mehr gewährleistet erschien. Es war also nichts zu machen. Das Automotive-Unternehmen knickte ein und ging auf den Vorschlag „Homeoffice in Dänemark“ ein.

## Remote Work Policy erforderlich

Die Beraterinnen und Berater der BDAE Consult hielten im Beratungsgespräch fest, dass die bereits bestehende Remote Work Policy solche dauerhaften Konstellationen nicht abdeckt. Geklärt werden musste also, welche Schritte die Personalabteilung nun gehen muss und was sie beachten muss, damit der Ingenieur auf rechtssicherer Basis weiterhin für das Unternehmen arbeiten und das Team in China führen kann.

Werden Mitarbeitende ausschließlich im Ausland tätig, liegen der gewöhnliche Arbeitsort und der Schwerpunkt des Arbeitsverhältnisses ebenfalls im Ausland. Eine Rechtswahl und Zusatzvereinbarung nach deutschem Arbeitsrecht sind hier meist nicht mehr ausreichend. In diesem Fall vereinbarte das Unternehmen ein dauerhaftes Tätigwerden im Homeoffice in Dänemark und legte das als künftigen Tätigkeitsort vertraglich fest. Es wurde außerdem vereinbart, dass Simon Lange mindestens



LEA FIEBELKORN ist Beraterin bei der BDAE Consult, eine Unternehmensberatung für rechtliche Fragen beim Thema Mitarbeiterereinsätze im Ausland.



OMER DOTOU ist Leiter der Unternehmensberatung BDAE Consult und Experte für internationales Sozialversicherungsrecht.

einmal im Quartal nach China fliegen würde – inklusive einer eventuell erforderlichen Quarantänezeit –, um vor Ort das Team zu unterstützen und nach dem Rechten zu sehen.

### Prüfung der Sozialversicherungspflicht

Die Sozialversicherungsbeiträge müssen künftig ins dänische System abgeführt werden. Zusätzlich schloss das Unternehmen eine Auslandsrankenversicherung für die gesamte Familie ab. Um die Beitragszahlung in Dänemark zu gewährleisten, muss ein Steuerbüro beauftragt werden, das die Anmeldung des Berliner Unternehmens zur Sozialversicherung übernimmt. Darüber hinaus muss eine monatliche Lohnabrechnung in Dänemark erfolgen. Diese dient sowohl als Grundlage der Sozialversicherungsbeiträge als auch zur Abführung der Lohnsteuer. Aufgrund von Langes Wohnsitzverlegung ergibt sich in steuerlicher Hinsicht eine Ansässigkeit in Dänemark, weshalb er ebenfalls in Dänemark steuerpflichtig wird.

Im Gegenzug willigte der Ingenieur ein, auf die für China ausgehandelten Benefits wie Wohngeld, Dienstwagen und Heimatflüge zu verzichten. Am Ende profitierte auch das Unternehmen von dem neuen Konstrukt: Es sparte jede Menge „klassische“ Entsendekosten. Ein positiver Nebeneffekt: Die Personalabteilung konnte einen Reputationsverlust abwenden, denn es wurde eine individuelle Lösung für eine geschätzte Fachkraft gefunden. Wenn etwas schlecht läuft bei einem Auslandsprojekt in einer international agierenden Firma, dann spricht sich dies erfahrungsgemäß herum und bleibt lange in den Köpfen der Mitarbeitenden hängen. In diesem Fall erkannten viele, dass die Personalverantwortlichen weder Geld noch Mühe scheuten, um Simon Lange zu halten.

### Expats für China-Einsätze schwer zu finden

Dennoch gestaltet sich die Personalsuche für China-Einsätze weiterhin äußerst schwierig. Kurzfristige Einsätze sind aufgrund der weiterhin strengen Quarantäneregelungen kaum umzusetzen. Gleiches gilt für Look-and-See-Trips sowie für Heimataufenthalte von Expats. Sie sind nur unter erschwerten Bedingungen und zu hohen Ausfallkosten realisierbar. Einige Unternehmen rekrutieren inzwischen Fachkräfte aus dem osteuropäischen Ausland, da diese noch eher gewillt sind, eine Zeit lang in China zu arbeiten, als die deutschen Kolleginnen und Kollegen. Inzwischen zeigt sich, dass solche Fälle zwar kompliziert sind, aber den Fokus vor allem auf das Wohlbefinden der Expats legen. Ein weiterer Beratungsfall verdeutlicht, dass es bei vielen anderen Mitarbeitenden mehr denn je um die Sicherheit geht. Ursprünglich wollte ein Mandant der BDAE Consult seine Mitarbeitenden nach Taiwan entsenden. Üblich war es bis dato, ein Entsendepaket mit allen klassischen Benefits von zwei bis drei Jahren zu schnüren. Doch seit dem Russland-Ukraine-Krieg ist die Firmenführung sehr risikoavers geworden und hat entschieden, die Einkäuferinnen und Einkäufer im hybriden Modell in Taiwan einzusetzen.

### Sorge vor neuen Krisenherden

Zu groß ist die Sorge bei den Arbeitnehmenden samt Familie, dass Taiwan zu einem neuen Krisenherd wird und es sich im Ernstfall als schwierig erweisen könnte, Mitarbeitende außer Landes zu bringen. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist deutlich

# Die neue Welt der Auslandsentsendungen wird künftig aufgeteilt in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle.

## Work-Life-Harmony steht bei Expats im Vordergrund

Obwohl es keinen Rückgang hinsichtlich der Anzahl von Expatriates insgesamt gibt, so hat die Pandemie doch ein anderes Profil von Expats hervorgebracht. Zu diesem Schluss kommt Cigna in einer Studie. So wurden vor 2020 vor allem Männer mit jungen Familien ins Ausland entsandt. Die Pandemie hat dazu geführt, dass einige Familien nach Hause zurückgekehrt sind, und daher ein größerer Anteil von Frauen und Singles weltweit unter den Expats zu finden sind.

Auffallend ist, dass die Familie bei Entsendungen stärker einbezogen ist als zuvor. Mittlerweile gilt Work-Life-Harmony statt Work-Life-Balance. Auch geht es im Vorfeld weniger darum, Expats von dem Schritt, ins Ausland zu gehen, zu überzeugen, sondern darum, das Stresslevel möglichst niedrig beziehungsweise in Balance zu halten. Dazu gehören Gesundheitskonzepte, die einen niedrigschwelligen Zugang zu Gesundheitsleistungen bieten (beispielsweise Ärztinnen und Ärzten, welche die Muttersprache oder fließend Englisch sprechen, Unterstützung bei Leistungen zur psychischen Gesundheit, Telemedizin via App).

höher, wenn Expats keine feste Bleibe und Familie im Ausland haben. Die Integration eines Notfallkonzepts, in dem klar definiert ist, wie Mitarbeitende im Krisenfall geschützt und unter Umständen evakuiert werden, soll dem deutschen Team bei der hybrid-virtuellen Entsendung die nötige Sicherheit geben.

Um die Strukturen und Teams der Niederlassung vor Ort kennenzulernen, werden die Fachkräfte zunächst zu Schulungszwecken für circa zwei Wochen in Taiwan eingesetzt und leben während dieser Zeit in Projektwohnungen, die ihnen auch bei späteren regelmäßigen Aufenthalten zur Verfügung stehen. Für die kommenden drei Jahre wird vereinbart, dass die Führungskräfte alle zwei bis drei Monate für mindestens zwei Wochen im Rahmen einer Dienstreise vor Ort präsent sind, um die Führung des Teams vor Ort zu gewährleisten. Zudem erhalten sie einmal im Monat ein interkulturelles Coaching mit einer ortsansässigen Trainerin.

Auch dieses Konzept bietet für das Unternehmen zahlreiche Vorteile: Es entfällt das aufwendige Visaverfahren für die Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung, es fallen keine teuren Housing-Kosten an und alle Beteiligten können schnell und flexibel reagieren, sollte sich die politische Lage vor Ort zuspitzen. Die Mitarbeitenden können zudem in der deutschen Sozialversicherung verbleiben, was in der Vergangenheit nicht möglich war

und oft für Unmut gesorgt hat. Lediglich bei den Steuern musste das Handelsunternehmen anhand des deutsch-taiwanesischen Doppelbesteuerungsabkommens prüfen, inwieweit auch in dem Inselstaat Steuern fällig würden. Denn: Die zu verwertende Tätigkeit der Einkäuferinnen und Einkäufer kam wie bei einer Arbeitnehmerversetzung auch der Auslandsniederlassung zugute.

## Know-how-Transfer ins Ausland erforderlich

Sowohl die Pandemie als auch die gegenwärtigen geopolitischen Risiken zeigen, dass Deutschland als Exportnation weiterhin auch Know-how ins Ausland transferieren will und muss. Der derzeit stattfindende Paradigmenwechsel sorgt dafür, dass die Auslandsentsendung, wie wir sie in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, wesentlich seltener stattfinden wird. Die neue Welt der Auslandsentsendungen wird künftig aufgeteilt werden in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle. Diese Zäsur bringt glücklicherweise nicht nur Vorteile für Arbeitnehmende, sondern auch für Unternehmen: Der Pool potenzieller Expats ist aufgrund der neuen Modelle und hybrid-flexibler Entsendeformen größer als je zuvor. Es macht für Arbeitnehmende unterschiedlichster Couleur einen Auslandsentsatz attraktiver als bisher. ■■■

## WUSSTEN SIE SCHON...

dass Entsenden mit BBGO grenzenlos einfach ist ?

**BBGO**



## Dienstreisen und Entsendungen – Ihr Manager zum Abonnieren

BBGO ist die langersehnte Antwort auf die Komplexität der Entsenderichtlinie ins EU-Ausland. Lassen Sie aufwändige Recherchen und den fehlenden Überblick über entsandte Mitarbeiter hinter sich. BBGO – Ihr Expatmanager – organisiert für Sie alles an einem Ort, in Ihrem Web-Browser.

Grenzenlos einfach.

### BBGO – Ihr Expatmanager

Vorteile für Ihre optimierten Entsendeprozesse:



**TOPAKTUELLE  
RECHTSNORMEN**



**SCHNELLE  
ENTSENDUNG**



**INTUITIV &  
STRUKTURIERT**



**AB 49 €  
MONATLICH**

Neugierig?

[WWW.BB-GO.DE](http://www.bb-go.de)

BBGO ist ein Produkt der Beiten Burkhardt Services GmbH

In Kooperation mit:

**ADVANT** Beiten

● Arbeitgeber sollten die Bewertungen auf Portalen wie Kununu, Meinchef oder Glassdoor ernst nehmen: Über die Hälfte der berufstätigen Internetnutzerinnen und -nutzer informiert sich dort über potenzielle Arbeitgeber – und viele lassen sich von den Bewertungen bei der Jobsuche beeinflussen. Das ergab eine Befragung von mehr als 1.000 Personen durch den Digitalverband Bitkom aus dem Jahr 2021.

Noch deutlicher wird die Studie eines interuniversitären Forschungsteams im Auftrag von Trendence, für die 1.647 Menschen im Herbst 2021 befragt wurden: 77 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer von Bewertungsportalen wünschen sich, dass Arbeitgeber auf Bewertungen antworten. Über die Hälfte der Befragten gibt an, derartige Antworten immer oder oft zu lesen. Ein Drittel lesen die Arbeitgeberrepliken immerhin gelegentlich.

## Einfluss auf das Arbeitgeberimage

Das heißt: Sobald ein Unternehmen auf eine Bewertung reagiert, zahlt es auf sein Arbeitgeberimage ein. Oder wie Katharina Pernkopf von der Universität Innsbruck, eine der wissenschaftlichen Studienleiter, kommentiert: „Kritikfähigkeit ist für Arbeitgeber ein Markenwert, auf den sie im Sinne einer zukunftsweisenden Employer Brand nicht verzichten sollten. Gefragte Kandidatinnen und Kandidaten schauen sich genau an, wie Unternehmen mit negativen Bewertungen umgehen und wie sie inhaltlich sowie in welcher Form zu Vorwürfen Stellung beziehen.“

Lassen Arbeitgeber diese Antwortmöglichkeit ungenutzt, kann das nicht nur ihr Image beschädigen, sondern auch negative Folgen für das Recruiting haben. Wie die Trendence-Studie weiter zeigt, sehen 60 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer von Bewertungsportalen die Reaktionen der Arbeitgeber als bewerbungsrelevant an. Das heißt, sie machen ihre Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung davon abhängig, ob und wie ein Arbeitgeber sich mit Kritik auseinandersetzt.

## Ist die Kritik gerechtfertigt?

Darunter ist jedoch nicht das juristische Vorgehen gegen eine schlechte Bewertung zu verstehen, auch wenn immer mehr Anwaltskanzleien das als Geschäftsfeld für sich entdeckt und eine breite Angebots-

# Liebe Kollegin, lass uns reden!

Das aktive Bespielen von Arbeitgeberbewertungsplattformen gilt als wichtiges Instrument für das Employer Branding. Beim Umgang mit schlechten Bewertungen gibt es allerdings einiges zu beachten. Der Rechtsweg ist selten der beste Weg. Besser ist es, sich inhaltlich damit auseinanderzusetzen.

Von Daniela Furkel

palette entwickelt haben. Doch bei den Bewerbenden kommt der Gang vor den Kadi laut Trendence-Studie nicht gut an. Trotzdem haben sich schon etliche Gerichte mit Arbeitgeberbewertungen beschäftigt, und es gibt eine Reihe von gerichtlichen Entscheidungen, die sich mit Meinungsfreiheit, Tatsachenbehauptungen und Persönlichkeitsrechten beschäftigen.

Claudia Knuth, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin der Wirtschafts-

kanzlei Lutz Abel, rät statt dem automatischen Beschreiten des Rechtswegs zu einem schrittweisen Vorgehen. Zunächst sollte das Unternehmen feststellen, ob die negative Bewertung gerechtfertigt ist oder nicht. Auf berechtigte Kritik könne die Personalabteilung konkret eingehen – nicht nur in Form einer individuellen Antwort, sondern auch mit konkreten Verbesserungen im Betrieb. „Berechtigte Kritik kann so durchaus Entwicklungspro-

zesse im Unternehmen in Gang setzen“, sagt sie. „Und auf unberechtigte Kritik mit einer Art Gegendarstellung zu reagieren, kann sinnvoller sein, als in einem öffentlichkeitswirksamen Prozess gegen das Bewertungsportal vor Gericht zu ziehen.“

### Prozess gewonnen, Image verloren

Das Beispiel Playmobil machte vor einiger Zeit deutlich, wie schnell der unüberlegte Umgang mit Arbeitgeberbewertungen zum Eigentor werden kann. Als der Spielwarenkonzern über 80 negative Kununu-Bewertungen löschen ließ und danach der Kununu-Score stark anstieg, zog das einen großen Imageschaden nach sich. Denn die Aktion sprach sich natürlich herum.

Chesran Glidden, Head of B2B bei Kununu, erinnert sich: Das Unternehmen habe durch ein anwaltliches Schreiben eine hohe zweistellige Anzahl an Bewertungen angemahnt und darum gebeten, diese vom Portal zu entfernen – mit der Begründung, dass diese Personen nicht für Playmobil arbeiteten. Kurz darauf hätten viele Personen ihre Tätigkeitsnachweise zugesandt. „Die Mitarbeitenden waren offenbar ziemlich erpicht darauf, uns ihre Tätigkeitsnachweise zukommen zu lassen, damit die Bewertungen wieder online gestellt werden“, sagt sie.

Es kann natürlich immer wieder passieren, dass ein Unternehmen sich zu Unrecht kritisiert fühlt. Dann kommt es üblicherweise zu dieser Vorgehensweise, so Chesran Glidden von Kununu: „An erster Stelle steht die Frage, ob die Person das Unternehmen überhaupt bewerten darf, weil sie dafür gearbeitet oder sich dort beworben hat. Die zweite Frage ist: Enthält die Bewertung nachweislich Inhalte, die gegen unsere Guidelines verstoßen oder nicht der Wahrheit entsprechen? Auch in diesem Fall liegt die Beweispflicht bei der bewertenden Person. Aber zusätzlich bitten wir das Unternehmen zu konkretisieren, warum die Bewertung inhaltlich nicht zutrifft“, sagt sie.

### Tipps für passende Reaktionen

Und welche Antwort empfiehlt sich bei einer berechtigten Kritik? Wichtig ist es, als Arbeitgeber zu zeigen, dass man diese ernst nimmt und sich mit den genannten Punkten auseinandersetzt. Viele Unternehmen haben das mittlerweile verstan-

# 77%

der Nutzerinnen  
und Nutzer von  
Bewertungsportalen  
wünschen sich,  
dass Arbeitgeber  
auf Bewertungen  
antworten.

# 60%

der Nutzerinnen  
und Nutzer von  
Bewertungsportalen  
halten die Reaktionen  
der Arbeitgeber für  
bewerbungsrelevant.

# 81%

der Nutzerinnen  
und Nutzer von  
Bewertungsportalen  
wollen, dass  
Arbeitgeber Kritik  
ernst nehmen und  
Maßnahmen ableiten.

Quelle: Trendence-Studie

den. Laut Kununu kommentiert etwa ein Drittel aller aktiven Arbeitgeber, die eine Bewertung erhalten, diese innerhalb von 30 Tagen. Ein Unternehmen, das viel Wert auf die Kommunikation mit den Bewertern legt, ist die Agaplesion Bethanien Diakonie. „Wir nehmen grundsätzlich alle Kommentare sehr ernst“, so Andreas Wolff, zuständig für die Unternehmenskommunikation und das Recruiting.

Sobald eine neue Bewertung eingeht – ob positiv oder negativ – erhält Wolff eine E-Mail. Er sichtet die Bewertung und spricht mit der Hausleitung der jeweiligen Einrichtung oder bei komplexeren Kritiken mit der Geschäftsführung und stimmt die Antwort ab. „Mein Ziel ist es, in maximal zwei oder drei Werktagen zu antworten, damit es eine zeitnahe Reaktion gibt“, sagt er. Die Kritikpunkte werden auch weiterverfolgt: „Der Umgang mit Bewertungen und die geäußerten Kritikpunkte oder auch Lob sind regelmäßig Thema in unseren Hausleitungsrounds und Gesamtleitungskonferenzen.“

### Alte und neue Bewertungen

Alle Arbeitgeberbewertungen haben jedoch eine Schwachstelle: Je älter eine Bewertung ist, desto weniger mag sie auf die heutige Situation noch zutreffen. Denn auch ein Unternehmen durchläuft Entwicklungen. Kommen neue Führungskräfte ins Haus oder werden Teams neu zusammengestellt, kann sich eine ganz andere Situation für die Beschäftigten ergeben. Deshalb sollten sich Stellensuchende immer auch fragen, wie aktuell die Bewertungen sind, die in Summe dazu führen, ob ein Unternehmen mit einem oder fünf Sternen gelistet wird.

Kununu-CEO Nina Zimmermann rät dazu, mit der Filterfunktion zu suchen, über welchen Zeitraum man sich die Bewertungen anschauen will. Ihrer Ansicht nach ist nicht ausschließlich die Aktualität der Bewertungen für Stellensuchende interessant, denn mit einem neuen Job starte man auch eine Beziehung mit dem Arbeitgeber. „Auch Bewertungen aus der Vergangenheit können für unsere Nutzerinnen und Nutzer wertvolle Informationen enthalten“, sagt sie. Für diejenigen, die sich einen Eindruck über die aktuelle Stimmungslage verschaffen möchten, empfiehlt sie die Weiterempfehlungsrate, die nur auf den Bewertungen der vergangenen 24 Monate basiert. ■■■

# Employer Branding

## Die Attraktivität messen

Wie lässt sich die Arbeitgeberattraktivität messen? Manche Unternehmen ziehen dafür das Abschneiden in Rankings zurate. Aber dabei stellt sich die Frage, wie aussagekräftig diese wirklich hinsichtlich der Arbeitgebermarke sind. Zudem werden diese Befragungen meist innerhalb von Personengruppen durchgeführt, die vor oder am Beginn ihres Berufslebens stehen. Professor Andreas Zimmer von der Hochschule der Wirtschaft für Management hat deshalb das Messinstrument Employer Attractiveness Scale (EAS) des amerikanischen Forscherteams um Pierre Berthon weiterentwickelt. Die neue EAS-D2 umfasst 21 Items, mit denen sich wie im amerikanischen Original fünf Attraktivitätsfaktoren erfassen lassen:

- Soziale Interaktion
- Inhaltlicher Anspruch
- Gesellschaftlicher Nutzen
- Persönliche Entwicklung
- Ökonomischer Nutzen

Bei einer Befragung mit der EAS-D2 werden darüber hinaus sechs Fragen zur Berufssoziodemografie gestellt, um die Employer-Branding-Maßnahmen nach bestimmten Zielgruppen ausrichten zu können. Neun Fragen zur Arbeitszufriedenheit, zum affektiven Commitment und zur Bleibemotivation sollen es ermöglichen, Auswirkungen der Arbeitgeberattraktivität sichtbar zu machen. Die Ergebnisse der Online-Befragung lassen sich nach verschiedenen Merkmalen auswerten und zum Beispiel mit Daten aus der gleichen Branche vergleichen. Daraus können branchen- oder zielgruppenbezogene Maßnahmen abgeleitet werden.

### < 1 %

der Bilder auf den Karriereseiten der Dax-40-Unternehmen zeigen Menschen mit Handicap. 25 der 40 Firmen nennen Inklusion als zentralen Wert, aber nur 13 repräsentieren diesen auch visuell. Positiv fallen Daimler, Deutsche Post und RWE auf. Sie lassen auf ihren Seiten Mitarbeitende mit Handicap zu Wort kommen.

Quelle: Mashup Communications, 2022

### DIE MARKE ZÄHLT

Die beliebtesten Arbeitgeber 2022 sind Automobil- und Verkehrsunternehmen mit hoher Bekanntheit.

- ① Audi
- ② BMW
- ③ Porsche
- ④ Daimler
- ⑤ Lufthansa

Quelle: Organomics, 2022

# Mehr HR-Marketing

Die Unternehmen in Deutschland investieren offenbar mehr in ihr Personalmarketing: Der German Brand Award hat in diesem Jahr besonders viele Employer-Branding- und HR-Kampagnen ausgezeichnet. Als „Employer Brand of the Year“ wurde Accenture Dienstleistungen für die Kampagne „Accenture <3 Gaming“ ausgezeichnet, mit der auf dem Gaming-Server Discord nach neuen Teammitgliedern gesucht wurde. Weitere Gewinner sind die Kampagne „Wir sind HAWK“, bei der die Persönlichkeiten hinter der Hochschule vorgestellt wurden, „See You! at #teampex“ des Optikunternehmens Mister Spex sowie „Frische Jobs bei Edeka“ der Edeka Nordbayern-Sachsen-Thüringen. Eine Besonderheit weist der Preisträger „Knojen by Kreuzjans“ auf, eine regionale HR-Kampagne im ländlichen norddeutschen Raum, für den das Bauunternehmen Kreuzjans den plattdeutschen Begriff „knojen“ (hart arbeiten) mit der Arbeitgebermarke verband.

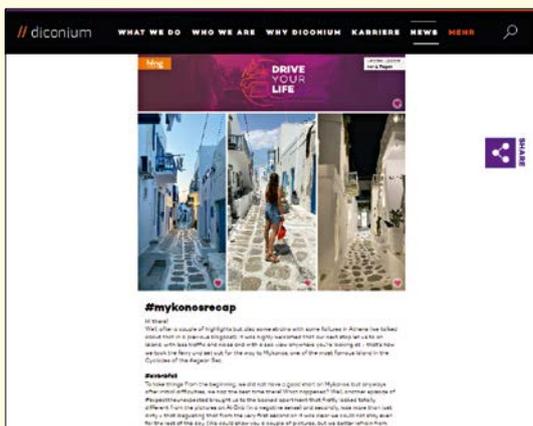


So geht gutes HR-Marketing: Die Kampagnen „Knojen by Kreuzjans“ und „Accenture <3 Gaming“ wurde bei den German Brand Awards ausgezeichnet.



# Jobbotschafterinnen im fahrbaren Büro

Mit dem Projekt „Drive your Life“ schickt der Digitaldienstleister Diconium Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem E-Mobil durch die Lande. Inzwischen ist das erste Zweierteam auf seine Europareise gestartet und berichtet im Blog über die Erlebnisse. Das wirkt sich auch auf das Interesse bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern aus: Nach Unternehmensangaben gingen in einem Monat teilweise doppelt so viele Bewerbungen ein wie zuvor in einem durchschnittlichen Monat. Auch die Views der Karriere-seite konnten durch die Kampagne deutlich gesteigert werden. Das Fazit des Unternehmens: „Bewerberinnen und Bewerber sehnen sich also weiter nach Möglichkeiten, remote arbeiten zu können und für Unternehmen steckt hier eine riesige Chance, die eigene Attraktivität nach außen zu steigern.“



Mit dem Elektroauto nach Griechenland: Die Schwestern Lisa und Vicky berichten von ihren Reise- und Arbeits-erlebnissen.

**67 %**  
 der Stellensuchenden legen bei der Arbeitgeberwahl größten Wert auf Jobsicherheit. Beinahe ebenso wichtig sind ein attraktives Gehalt und Sozialleistungen (66 Prozent). Seit der Pandemie sind wirtschaftlich stabile Arbeitgeber attraktiver geworden.

Quelle: Randstad Deutschland, 2022

# Meetings mit Methode

Mit Methoden- und Moderationskompetenz wollen zwei Gründerinnen eine produktivere Meetingkultur in Unternehmen schaffen. Dabei greifen sie auf den Ansatz Liberating Structures zurück. Die Nachfrage ist groß. Denn der Leidensdruck ist in der Vielzahl virtueller, hybrider und physischer Meetings enorm gewachsen.

Von Birgit Nieschalk und Anja Kässner

● Drei Fragen genügen oft schon, um einen Eindruck davon zu bekommen, welche Meetingkultur in einem Unternehmen herrscht. (1) Wird produktiv gearbeitet oder viel Zeit mit Floskeln verbracht? (2) Beteiligen sich alle oder nur einige wenige? (3) Und wie viele Meetings gibt es eigentlich jeden Tag? Der Worst Case lautet: Floskelbingo, Monologe, Meetingflut – allesamt Hinweise dafür, dass etwas schief läuft. So hat beispielsweise die Produktivität in Meetings viel damit zu tun, wie sicher die Umgebung von den Beteiligten eingeschätzt wird. Floskeln sind ein Symptom dafür, dass sich die Teilnehmenden lieber auf einer allgemeinen, ungefährlichen Ebene bewegen, als konkrete Dinge anzusprechen. Auch dass sich nur wenige beteiligen, liegt weniger an den einzelnen Personen, sondern vielmehr an der Art und Weise, wie wir Menschen dazu einladen, Inhalte beizutragen. Selbst die Anzahl von Meetings pro Tag und das Stöhnen über die fehlende produktive Arbeitszeit können ein Anzeichen dafür sein, dass die wertvolle Zeit, die Teams und Gruppen

„Die wichtigsten Vorteile in der Anwendung von Liberating Structures sind für mich die Dynamik, das Neue, das Kreative, das psychologische Sichere, und die Wertschätzung.“

Dr. Philipp Johannes Nolte, Insurlab

miteinander verbringen, nicht sinnvoll genutzt wird. Die gestiegene Anzahl von virtuellen Meetings hat diese Symptome noch verstärkt: Ein Meeting jagt das andere und nebenbei werden noch E-Mails beantwortet. Ein Kreislauf unproduktiver Meetings ist die Folge.

**Regelkataloge helfen nicht**

Viele Unternehmen und Teams versuchen, Regeln einzuführen: kein Meeting ohne Agenda, kein

Meeting länger als 50 Minuten, ein besprechungsfreier Nachmittag; alle haben in virtuellen Meetings die Kamera an. Ab und zu kann es helfen, auf die Regeln zu verweisen, wahrscheinlicher ist jedoch, dass sie als laminierte Regelsammlung irgendwo im Konferenzraum verstauben und nach der nächsten zweistündigen Diskussion eher verzweifelt wieder hervorgeholt werden.

Was fehlt, sind Werkzeuge für produktive Zusammenarbeit: Methoden- und Moderationskompetenz. Und hier kommt die wichtige Funktion der Führungskräfte ins Spiel, um diesen

„Zu erleben, wie man teilhaben und etwas gemeinsam entwickeln kann, ist das Wichtigste. Liberating Structures zu erleben und Strukturen und deren Verknüpfungen kennenzulernen, gibt die Sicherheit, um es selbst anzuwenden.“

Lukas Schmidt, Deutsche Telekom AG

Kreislauf zu durchbrechen. Viele Meetings werden durch Führungskräfte geleitet. Sie sind Vorbild und setzen den Status quo dafür, wie Meetings ablaufen. Mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet sind sie der Schlüssel, um Meeting- und damit Unternehmenskultur dauerhaft zu verändern.

### „Gute“ und „schlechte“ Meetings: ein Alltagsbeispiel

Meetings laufen häufig so ab: Jemand nennt eine Fragestellung, zum Beispiel „Was sind die wichtigsten Punkte, die wir diese Woche angehen müssen?“, und diese wird von allen diskutiert. Meist wird sofort losdiskutiert und wenn alles (mehrfach) gesagt wurde, ist das Meeting vorbei. Beteiligt sind theoretisch alle, doch in der Praxis dominieren laute Personen und höhere Hierarchiestufen. Leise Menschen, Nichtmuttertsprachler oder neue Kolleginnen und Kollegen müssen hohe Barrieren überwinden, um sich an offenen Diskussionen beteiligen zu können. Eine Alternative für offene Diskussionen ist die am weitesten verbreitete Struktur aus den Liberating Structures namens „1-2-4-All“. Das gleiche Meeting mit 1-2-4-All würde so aussehen:

- Jemand nennt eine Fragestellung, zum Beispiel: „Was sind die wichtigsten Punkte, die wir diese Woche angehen müssen?“
- Alle haben eine Minute Zeit, ihre Gedanken zum Thema zu sammeln.
- Diese Gedanken werden anschließend zu zweit für zwei Minuten ausgetauscht.
- Die Paare kommen zu viert zusammen und teilen vier Minuten lang ihre Ergebnisse miteinander.
- In der Gesamtgruppe werden schließlich die wichtigsten Punkte aus den Kleingruppen für etwa fünf Minuten geteilt.

Eine Minute allein, zwei Minuten zu zweit, vier Minuten zu viert, fünf Minuten

alle gemeinsam – dieser Ablauf dauert keine 15 Minuten und kann ganz einfach wiederholt werden, wenn die Ergebnisse noch nicht befriedigend sind. Weil alle eine Minute lang ihre Gedanken sortieren konnten, werden oberflächliche Diskussionen vermieden. In 2er- beziehungsweise 4er-Gruppen fällt der Austausch den allermeisten leicht, und in der Gesamtgruppe landen schließlich Ergebnisse, die bereits vorab sortiert wurden. Wenn Liberating Structures von allen im Unternehmen genutzt werden, braucht es hierfür nicht einmal mehr Moderation: Strukturen wie 1-2-4-All, Troika Consulting oder „What? So What? Now What?“ sind in den Organisationen, mit denen wir arbeiten, ins Alltagsvokabular übergegangen. Das ist die Kraft von Liberating Structures: Werkzeuge, die Zusammenarbeit produktiv und auf Augenhöhe ermöglichen.

### Methoden für Zusammenarbeit: Liberating Structures

Liberating Structures – zu Deutsch etwa: befreiende Strukturen – gehen davon aus, dass jede Art von Zusammenarbeit strukturiert ist. Auch gängige Handlungsweisen in Meetings wie Präsentationen oder offene Diskussionen sind eine Form von Struktur. Allerdings werden diese selten bewusst eingesetzt.

Die beiden Gründer von Liberating Structures, Keith McCandless und Henri Lipmanowicz, haben die Strukturen von Zusammenarbeit analysiert und auf der Grundlage vieler anderer Werkzeuge, Methoden und Denkansätze 33 Liberating Structures definiert und in ihrem Buch „The Surprising Power of Liberating Structures“ beschrieben. „Befreiende Strukturen“ heißt: Indem klare Strukturen eingesetzt werden, können Inhalte, Ideen und Gespräche frei miteinander ausgetauscht

„Die Strukturen sind leicht zu erlernen und anzuwenden, sodass viele sie nutzen und beinahe alle mittlerweile wissen, was zum Beispiel ein Mad Tea ist.“

Silvia Rose, Roche Diagnostics GmbH

werden, unabhängig von beispielsweise impliziten Hierarchien. Der Kern von Liberating Structures lautet: „Include and engage everyone“ – zu Deutsch etwa: Alle einbeziehen und beteiligen, unabhängig von Hierarchiestufen, von Introversion oder Extraversion oder von vorhandenen Erfahrungen oder Verbindungen im Unternehmen. Das geschieht mithilfe von 33 – und mittlerweile vielen weiteren mehr – Strukturen, die als praktische Werkzeuge ihren Weg in den Meetingalltag finden und dort Meeting für Meeting eine Kultur des Miteinanders schaffen. Diese Kultur des Miteinanders und der Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist ein fester Bestandteil vieler Ansätze rund um die Transformation von Unternehmen im Kontext von New Work. Liberating Structures können diese Bestrebungen sinnvoll und praktisch ergänzen und dabei helfen, die Kluft zwischen der strategischen Vision und der täglichen Zusammenarbeit zu schließen.

Die Pandemie hat uns gezeigt, dass insbesondere in der virtuellen Zusammenarbeit noch jede Menge Potenzial liegt, das längst nicht gehoben wurde. Meetingkultur betrifft gerade auch die virtuelle Zusammenarbeit, die vielerorts noch als belastend und unproduktiv empfunden wird. Führungskräfte, die Liberating Structures einsetzen, tragen aktiv dazu bei, diese Situation zu verbessern.

### „Befreiende Strukturen“ für einen produktiveren Austausch

Egal, ob virtuell oder vor Ort: Unserer Erfahrung nach verbreiten sich Liberating Structures von selbst, sobald eine gewisse Menge von Menschen damit Berührungspunkte hatte, die Strukturen selbst erlebt und Sicherheit für die eigene Anwendung gewinnen konnte. Wichtig ist, diesem Prozess ein wenig Unterstützung, aber vor allem Raum und Zeit zu geben. In den Organisationen, die wir begleiten durften, hat sich Folgendes als hilfreich erwiesen:



BIRGIT NIESCHALK ist Mitgründerin von Leicht- und Tiefsinn, Workshopdesignerin und -moderatorin. Sie unterstützt Unternehmen dabei, neue agile Kollaborationsmethoden in den Arbeitsalltag zu integrieren.



ANJA KÄSSNER ist Mitgründerin von Leicht- und Tiefsinn, Moderatorin und Workshopleiterin. Sie hilft Teams dabei, mit den richtigen Methoden Zusammenarbeit leicht und inhaltlich tiefgehend zu gestalten, virtuell genauso wie in Präsenz.

- **Neugierig machen:** Kurze Workshops von ein bis drei Stunden mit einfachen und sofort anwendbaren Methoden. Das passt in jeden Arbeitsalltag; die Hürde der Übertragung auf den Alltag ist gering.
- **Freiwillig tiefer eintauchen:** Nach den ersten Erfolgen wollen viele Teilnehmende mehr. Wenn die Menschen erst einmal von der Wirkung überzeugt sind, fragen sie oft selbst nach weiteren Möglichkeiten, mehr zu lernen. Das ist der Zeitpunkt, Workshops anzubieten, in denen die Teilnehmenden weitere Strukturen im eigenen Arbeitskontext kennenlernen.
- **Sichere Räume zum Ausprobieren schaffen:** Ausprobieren, anwenden und eigene Erfahrungen sammeln ist der Schlüssel, um jede Methode zur Zusammenarbeit in den Arbeitsalltag zu übertragen. Treffen, in denen ausprobiert und Fehler gemacht werden dürfen, senken viele Hürden.

„Wenn wir mit Liberating Structures arbeiten, erreichen wir Beteiligung von vielen, ohne viel Zeit mit Endlosdiskussionen zu verlieren, die alle ermüden. Wir schaffen Augenhöhe. Strukturen wie ein Conversation Café sorgen ganz automatisch dafür, dass sich alle wirklich einbringen können und Hierarchie in den Hintergrund tritt. Das hat Einfluss auf unsere Unternehmenskultur.“

Dominique Feurich, Thyssenkrupp Materials Services GmbH

- Mischung aus externen Impulsen und internen Multiplikatoren: Für den Schnelleinstieg und um typische Stolperfallen zu vermeiden, hilft die Unterstützung von erfahrenen Anwendern. Genauso hilfreich ist es, nach kurzer Zeit interne Multiplikatoren zu nutzen. Das senkt die Hürde, es selbst auszuprobieren, denn „wenn er oder sie das schafft, dann schaffe ich das auch“.
- Führungskräfte und Multiplikatoren coachen: Die Vorbildfunktion von Führungskräften und anderen Multiplikatoren ist oft ein Hebel zur schnellen Umsetzung. Um diese Schlüsselpersonen besonders schnell in die Lage zu versetzen, Strukturen in jedem Kontext anwenden zu können, hat es sich bewährt, ihnen kurzfristig oder bei besonders wichtigen Meetings erfahrene Sparringspartnern an die Seite zu stellen.

## Überschaubares Investment, große Chance

Mit Liberating Structures lassen sich die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten, nachhaltig verändern. Daraus ergeben sich folgende Chancen:

- Alle einbeziehen
- Dynamisch mit Gruppen arbeiten
- Strukturiert und klar gemeinsame Ziele erreichen

Aufgrund seiner Einfachheit läuft der Ansatz mitunter Gefahr, als Buzzword ohne inhaltliche Substanz abgetan zu werden. Ein Fehler! Denn gerade durch ihre Einfachheit wirken die Liberating Structures unmittelbar. Wer von Endlosdebatten ermüdet ist, sollte dem Ansatz eine Chance geben und im nächsten Meeting auf die 1-2-4-All-Struktur zurückgreifen. Ein Zeitinvestment von 15 Minuten führt im besten Fall zu einem produktiven und partizipativen Meeting. Das hat einen doppelt positiven Effekt. Erstens liefert das Treffen die gewünschten Ergebnisse, zweitens erhöht es die Motivation aller, aktiv mitzuarbeiten. ■■■

### Glossar

**Conversation Café** Bei diesem Format können kleine Gruppen gemeinsam Herausforderungen reflektieren. Im Vordergrund stehen ruhige, tiefgehende Gespräche, in denen es mehr um das Zuhören und Verstehen als auf das Debattieren und Streiten ankommt.

**Mad Tea** Bei diesem Format bilden die Teilnehmenden zwei konzentrische Kreise, von denen einer nach innen und einer nach außen zeigt. Jede Person steht einer anderen gegenüber. Die Gruppe erhält nun die Anweisung das „Karussell“ zu drehen. So steht jede Person wechselnd einer anderen gegenüber. Die Personen aus einem der beiden Kreise werden aufgerufen einen unvollständigen Satz zu vervollständigen. So wird ein schneller Austausch und spontane Assoziationen angeregt.



# Sichern Sie als Unternehmen eine nachhaltige Zukunft für uns alle. Mit einem Dienstrad.

100% CO2-neutral. 100% digital. 100% aufwandsneutral.  
100% Absicherung bei Störfällen. 100% persönlicher Service.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Fahrräder und eBikes bis zu 40% günstiger an.

Fahren Sie mit? #mobility #technology

Besuchen Sie uns auf [www.deutsche-dienstrad.de](http://www.deutsche-dienstrad.de)

# Payroll-Software: Was Start-ups bieten

Bei der Digitalisierung von Personalprozessen gibt es noch was zu holen. Das haben einige Gründer erkannt, die selbst vor stark reglementierten Themen wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht zurückschrecken. Für Unternehmen birgt der Einsatz ihrer Payroll-Anwendungen Chancen und Risiken.

Von Stefanie Hornung

„Bei der Lohnabrechnung dürfen keine Fehler passieren. Da probiert man nicht einfach mal was Neues aus“, meint Jens Bender, Gründer und Geschäftsführer von Work Tech Advisory. Er berät Start-ups, Scale-ups und Investoren bei ihrer Produktstrategie und weiß: Das Thema ist komplex. Die Lohnabrechnung muss DSGVO-konform ablaufen. Die Gewerbeordnung ist zu beachten. Arbeitgeber sind verpflichtet, Sozialversicherungsbeiträge abzuführen und gesetzlich geregelte Leistungen in Bezug auf Kranken-, Arbeitslosen- und Sozialversicherung sowie Jahresurlaub zu berücksichtigen. Von Steueraspekten und der Abrechnung von Benefits ganz zu schweigen.

## Payfit: (fast) in einer Liga mit Personio

Trotzdem hat der Payroll-Markt Potenzial, vor allem für die Gründerszene. Das belegen einige der jüngsten Finanzierungsrunden. Payfit, ein 2015 gegründetes

französisches Start-up, erhielt Anfang des Jahres eine Finanzspritze von 254 Millionen Euro. Damit möchte es nicht nur in UK und Spanien, sondern vor allem in Deutschland sein Geschäft ausbauen. Das hiesige Büro besteht seit 2018 und hat sich inzwischen zum zweitgrößten Standort mit bald 120 Mitarbeitenden gemauert.

Die SaaS-Lösung von Payfit funktioniert als digitale Personalakte, mit der Unternehmen die Lohnabrechnung durchführen können. Die Idee ist, alle lohnrelevanten Informationen an einem Ort jederzeit für alle Beteiligten zugänglich zu machen. Das klingt vor allem für Arbeitgeber verlockend, die bisher keine Payroll-Software nutzen. Sie müssen ihre Daten teils manuell zu externen Dienstleistern wie dem Lohn- oder Steuerbüro transferieren. Excel-Listen und ständige E-Mail-Kommunikation. Diese aufwendige Sisyphusarbeit soll sich nun dank Payfit automatisieren lassen und dadurch Zeit und Geld sparen. Payfit verlangt je nach Modul 11, 13 oder 16 Euro pro abgerechneter Person – ein Rah-

men, in dem sich auch die Lohnabrechnung über das Steuerbüro bewegt. Hinzu kommt allerdings eine monatliche Grundgebühr, die von der Unternehmensgröße und möglichen individuellen Anpassungen abhängt. Constanze Stypula, General Managerin von Payfit betont jedoch: „Unternehmen haben wir Transparenz und Kontrolle über die eigene Lohnabrechnung, mehr Zeit für wichtige Personalthemen und eine bessere Kommunikation mit Mitarbeitenden.“

Mit einer Bewertung von 1,82 Milliarden Euro hat der junge Payroll-Anbieter bereits Unicorn-Status. Einhorn darf sich ein Start-up nennen, sobald es eine Marktbewertung von einer Milliarde US-Dollar erreicht. Insgesamt konnte das französische Start-up schon fast 500 Millionen Euro Funding einsammeln – und bewegt sich damit in einer ähnlichen Liga wie Personio, die allerdings breiter aufgestellt sind. Payroll ist dort nur eine HR-Funktion unter vielen. Payfit zielt zudem auf kleinere Unternehmen bis 100 Mitarbei-

tende, während Personio KMUs ab 100 Beschäftigten adressiert. Betriebe, die sich an der 100er-Marke bewegen, müssen sich demnach gut überlegen, für welche Software sie sich entscheiden – zumindest solange die beiden Start-ups nicht direkt kooperieren.

## Gesamtpaket dank externer Unterstützung

Derweil haben andere Start-ups spezifische Lohnabrechnungsthemen für sich entdeckt. Workmotion zum Beispiel: Die Plattform des Berliner Start-ups verspricht ein Rundum-sorglos-Paket, um globale Teams in 160 Ländern zu betreuen. Rechtskonforme Arbeitsverträge, Onboarding und Lohnabrechnung. Im Vordergrund steht aber das Recruiting – auch beim Preismodell. Es geht los mit einer Onboarding-Gebühr von 499 Euro. Pro Land und pro eingestelltem Mitarbeitenden kommen

weitere Gebühren on top. Diese variieren je nach Service. Die Lösung „Work Global“ soll Unternehmen helfen, schnell in anderen Ländern Personal einzustellen. Damit Arbeitgeber dort keine lokale Gesellschaft gründen müssen, arbeitet Workmotion mit dem sogenannten Employer-of-Record-Modell (EoR): Eine Drittorganisation übernimmt dabei die Gehaltsabrechnung und managt länderspezifische Steuergesetze. Das ist günstiger als die Option „Work Direct“, ein Service für Unternehmen, die langfristig eine Niederlassung im Ausland anpeilen. Das Management der Gehaltsabrechnung ist hier wie da nur ein Element im Gesamtpaket. Das Konzept scheint zu überzeugen, schließlich fehlt es hierzulande an Personal. Im Juni haben in einer zweiten Finanzierungsrunde unter anderem Gründer von Personio, Klarna und FlixBus 50 Millionen Euro investiert. Laut eigenen Angaben hat Workmotion bereits mehr als 240 Mitarbeitende.

Lano, ein weiteres Start-up aus Berlin, hat auch die Gehaltsabrechnung auf dem Zettel. Gegründet 2018 konzentrierte sich das junge Unternehmen zunächst darauf, die Zusammenarbeit mit Freelancern und Managed-Service-Providern besser zu organisieren – und sie zu bezahlen. Inzwischen steht aber wie bei Workmotion das Recruiting und die Bezahlung von globalen Teams im Fokus. Das Angebot ist jedoch modular aufgebaut. Lano wirbt damit, dass auch Unternehmen, die schon eine Payroll-Software haben, diese in Lano einbinden können. Die Lohnabrechnung ist im Pricing-Modell separat aufgeführt: Ab 15 Euro pro Mitarbeitendem sollen Unternehmen die Lohnabrechnung laut Unternehmenswebsite durchführen können – mehr als 150 Ländern stehen zur Wahl.

## Markteintritt ein Hürdenlauf

Nicht nur hierzulande ist die Lohnabrechnung ein neuer Tummelplatz für Start-ups. In den USA gibt es in dem Segment bereits einige Unicorns, zum Beispiel die Start-ups Gusto und Rippling. Die beiden Anbieter fokussieren sich noch auf die USA, andere Start-ups wiederum haben wie Workmotion und Lano Remote Worker und globale Teams auf dem Radar. Zu den Unicorns zählen etwa die Start-ups Deel, Remote oder Papaya. Die Crux bei der Sache: Die Markteintrittsbarrieren pro Land sind hoch und jeweils unterschiedlich. Dem steht die hohe Erwartungshaltung

in Unternehmen gegenüber: Arbeitgeber brauchen Rechtssicherheit. Die Anbieter müssen schnell auf Gesetzesänderungen oder Neuregelungen reagieren – gerade in Krisenzeiten, in denen sich staatliche Zuschüsse schnell ändern oder Gesetze nivellieren können. Bei Start-ups in der Frühphase kommt die Pleitegefahr hinzu.

Wie schwer der Markteintritt beim Thema Payroll Unternehmen schon hierzulande fällt, zeigt die Entwicklung von Vyle. Als All-in-one-Plattform wollte das Start-up, von Rico Wiese 2018 in Rostock gegründet, die gesamten Payroll- und HR-Prozesse automatisieren. Anfang 2020 eröffnete das Unternehmen eine neue Niederlassung in Hamburg. Mit Alexander Tiedtke stieg dort ein promovierter Betriebswirt als CEO ein. Doch das Unternehmen tat sich schwer, wie erwartet zu wachsen. Es gab Differenzen mit dem Programmiererteam in Rostock. Der Hauptaktionär Hevella stoppte die weitere Finanzierung, Ende 2021 kam dann die Insolvenz. Zunächst lief der Geschäftsbetrieb nur eingeschränkt weiter. Doch schon vier Wochen später übernahm die auf SAP-Anwender spezialisierte norwegische Zalaris-Gruppe das Start-up – allerdings ohne Gründer. „Gerade in einer sehr frühen Phase ist die Gefahr von Übernahmen oder Insolvenz groß“, weiß Berater Jens Bender. Kunden von Start-ups riskierten, dass sich die Produkt- und Vermarktungsstrategie noch ändere. Um den Wechsel des Payroll-Anbieters zu vermeiden, sollten Arbeitgeber besonders darauf achten, wie solide die Finanzierung und die technische Lösung der Start-ups ist. Die Zusammenarbeit mit Start-ups berge allerdings auch diverse Chancen. Häufig seien junge Anbieter eher bereit, Kundenanforderungen zu berücksichtigen und ihre Software in Co-Creation zu entwickeln. Start-ups seien schnell in der Produktentwicklung, hätten eine modernere Technologiebasis, punkteten mit einem höheren Automatisierungsgrad und einer einfachen Nutzerführung, zählt der Softwareberater weitere Pluspunkte im Vergleich zu etablierten Softwareherstellern auf. „Wie für andere Softwarelösungen gilt aber auch für die Payroll: Unternehmen müssen sich erst einmal klar darüber werden, welche Anforderungen sie haben.“

„Gerade in einer sehr frühen Phase ist für Start-ups die Gefahr von Übernahmen oder Insolvenzen groß.“

Jens Bender, Berater



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und Mitglied des New Pay Collective.

Die Änderung des Nachweisgesetzes sorgt in Deutschland für ein mächtiges Rauschen im medialen Blätterwald. Aber was genau wurde beschlossen? Und was müssen Arbeitgeber nun tun?

# Neues Nachweisgesetz: viele Vorgaben – noch mehr Papier

Von Thomas Niklas und Nicola Dienst

● Im Sommer 2019 haben das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union die Richtlinie (EU) 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union erlassen. Zweck dieser Richtlinie ist es, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, indem eine transparentere und vorhersehbarere Beschäftigung gefördert und zugleich die Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarkts gewährleistet wird. Wenngleich bereits im Jahr 1991 mit der Richtlinie 91/533/EWG Pflichten des Arbeitgebers zur Unterrichtung der Arbeitnehmer über die für ihren Arbeitsvertrag oder ihr Arbeitsverhältnis geltenden Bedingungen statuiert wurden, welche in Deutschland mit der Einführung des Nachweisgesetzes im Jahr 1995 umgesetzt wurden, sahen die europäischen Institutionen aufgrund der seither erfolgten Veränderung der Arbeitsmärkte und neuer Arbeitsformen Anpassungsbedarf.

Die EU-Richtlinie musste bis zum 1. August 2022 von den EU-Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden. Pünktlich zum vorgennannten Zeitpunkt tritt nun das deutsche Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2019/1152, mit dem insbesondere zahlreiche Änderungen im Nachweisgesetz einhergehen, in Kraft. Neben einem erweiterten Anwendungsbereich und Pflichtenkatalog sieht das neue Nachweisgesetz bei Verstößen von Arbeitgebern gegen die sich aus dem Gesetz ergebenden

Pflichten seit dem 1. August 2022 ein Bußgeld in Höhe von bis zu 2.000 Euro vor. Bereits seit einigen Wochen geistern hierzu unzählige Beiträge durch die Medien, welche bei Arbeitgebern vor allem für Verunsicherung sorgen. Was konkret hat es also mit den Änderungen auf sich?

## Auch kurzfristige Aushilfen werden nun erfasst

Bislang war der Arbeitgeber verpflichtet, spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und sie dem Arbeitnehmer auszuhändigen. Hiervon umfasst waren sämtliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, es sei denn, dass sie nur zur vorübergehenden Aushilfe von höchstens einem Monat eingestellt wurden. Mit der nunmehr in Kraft getretenen Änderung des Nachweisgesetzes wurde die vorgenannte Einschränkung gestrichen, sodass jetzt auch solche Aushilfen, die lediglich für wenige Tage oder Wochen in einem Unternehmen tätig sind, Anspruch auf einen Nachweis ihrer wesentlichen Vertragsbedingungen haben. Aber auch bei der Frage, wer überhaupt als Arbeitnehmer zu qualifizieren ist, dürften sich jetzt Änderungen ergeben. Die ältere Richtlinie 91/533/



EWG knüpfte insoweit an den jeweiligen mitgliedstaatlichen Arbeitnehmerbegriff an. Nach der neuen Richtlinie ist auch „die Rechtsprechung des Gerichtshofs zu berücksichtigen“. Dies spricht dafür, dass das Nachweisgesetz jetzt in unionsrechtskonformer Weise dahingehend auszulegen ist, dass der unionsrechtliche Arbeitnehmerbegriff Anwendung findet. Dies bedeutet, dass beispielsweise auch Fremdgeschäftsführer dem Geltungsbereich des Nachweisgesetzes unterfallen. Im Hinblick auf Praktikantinnen und Praktikanten hat sich durch die Novellierung nichts geändert. Für sie gilt die Nachweispflicht, sofern sie nach dem Mindestlohngesetz als Arbeitnehmer anzusehen sind.

## Seit dem 1. August 2022 sind mehr Informationen verpflichtend

Deutlich erweitert wurde der Katalog der wesentlichen Vertragsbedingungen, die seitens des Arbeitgebers nachgewiesen werden müssen. Dies sind von nun an im Einzelnen (Änderungen zur bisherigen Rechtslage sind mit Hinterlegung markiert):

1. der Name und die Anschrift der Vertragsparteien;
2. der Zeitpunkt des Beginns des Arbeitsverhältnisses;

3. bei befristeten Arbeitsverhältnissen: das Enddatum oder die vorhersehbare Dauer des Arbeitsverhältnisses;
4. der Arbeitsort oder, falls der Arbeitnehmer nicht nur an einem bestimmten Arbeitsort tätig sein soll, ein Hinweis darauf, dass der Arbeitnehmer an verschiedenen Orten beschäftigt werden oder seinen Arbeitsort frei wählen kann;
5. eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit;
6. sofern vereinbart die Dauer der Probezeit;
7. die Zusammensetzung und die Höhe des Arbeitsentgelts einschließlich der Vergütung von Überstunden, der Zuschläge, der Zulagen, Prämien und Sonderzahlungen sowie anderer Bestandteile des Arbeitsentgelts, die jeweils getrennt anzugeben sind, und deren Fälligkeit sowie die Art der Auszahlung;
8. die vereinbarte Arbeitszeit, vereinbarte Ruhepausen und Ruhezeiten sowie bei vereinbarter Schichtarbeit das Schichtsystem, der Schichtrhythmus und Voraussetzungen für Schichtänderungen;
9. bei Arbeit auf Abruf nach § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes:
  - a) die Vereinbarung, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall zu erbringen hat,

- b) die Zahl der mindestens zu vergütenden Stunden,
  - c) der Zeitrahmen, bestimmt durch Referenztage und Referenzstunden, der für die Erbringung der Arbeitsleistung festgelegt ist, und
  - d) die Frist, innerhalb derer der Arbeitgeber die Lage der Arbeitszeit im Voraus mitzuteilen hat;
10. sofern vereinbart, die Möglichkeit der Anordnung von Überstunden und deren Voraussetzungen;
  11. die Dauer des jährlichen Erholungsurlaubs;
  12. ein etwaiger Anspruch auf vom Arbeitgeber bereitgestellte Fortbildungen;
  13. wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine betriebliche Altersversorgung über einen Versorgungsträger zusagt, der Name und die Anschrift dieses Versorgungsträgers; die Nachweispflicht entfällt, wenn der Versorgungsträger zu dieser Information verpflichtet ist;
  14. das bei der Kündigung des Arbeitsverhältnisses von Arbeitgeber und Arbeitnehmer einzuhaltende Verfahren, mindestens das Schriftformerfordernis und die Fristen für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses, sowie die Frist zur Erhebung einer Kündigungsschutzklage;
  15. ein in allgemeiner Form gehaltener Hinweis auf die auf das Arbeitsverhältnis anwendbaren Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sowie Regelungen paritätisch besetzter Kommissionen, die auf der Grundlage kirchlichen Rechts Arbeitsbedingungen für den Bereich kirchliche Arbeitgeber festlegen.

## Einzelheiten bleiben unklar

Die meisten der seit dem 1. August 2022 nachzuweisenden Arbeitsbedingungen sind selbsterklärend. Ungeachtet dessen ergeben sich im Einzelnen etliche Fragen, die künftig die deutschen Arbeitsgerichte und im Zweifel auch den EuGH beschäftigen werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Ausweitung der Nachweispflicht auf die Unterrichtung über das Kündigungsverfahren.

Offen bleibt hierbei, in welchem Umfang diese Unterrichtung seitens des Arbeitgebers zu erfolgen hat. § 2 Abs. 1 Nr. 14 des Nachweisgesetzes in seiner neuen Fassung stellt insoweit lediglich Mindestanforderungen auf. Danach ist der Arbeitnehmer zumindest über das Schriftformerfordernis für die Kündigung, die anwendbaren Kündigungsfristen sowie die Frist zur Erhebung der Kündigungsschutzklage zu informieren.

Im Hinblick auf das bei Kündigungen einzuhaltende Verfahren kann sich jedoch eine Vielzahl weiterer zu beachtender Voraussetzungen ergeben. Hier wäre beispielsweise an die ordnungsgemäße Anhörung des Betriebsrats, an die Zustimmung des Integrationsamts im Falle einer Schwerbehinderung, an einen Hinweis auf tarifvertragliche Kündigungsschutzbestimmungen oder an die Darstellung des Ablaufs eines Massenentlassungsverfahrens zu denken.

Bis die Gerichte die Frage nach dem notwendigen Umfang der Unterrichtung geklärt haben, empfiehlt es sich, zunächst lediglich die im Gesetz genannten Mindestanforderungen zu erfüllen. Schließlich sind vermeintlich vollumfängliche Unterrichtungen über jedwede Aspekte des bei Kündigungen einzuhaltenden Verfahrens nicht nur fehleranfällig. Vielmehr widersprechen sie auch dem Ansatz der zugrunde liegenden Richtlinie, transparent

über die wesentlichen (!) Arbeitsbedingungen zu informieren. Das Risiko der unvollständigen Unterrichtung trägt bis zur gerichtlichen Klärung des notwendigen Unterrichtungsumfangs durch die Arbeitsgerichte indes einmal mehr allein der Arbeitgeber.

## Nachweispflicht gilt von Beginn an

Hatte der Arbeitgeber bislang einen Monat Zeit, seiner Nachweispflicht gemäß des Nachweisgesetzes nachzukommen, so ist er nunmehr verpflichtet, dem Arbeitnehmer die Niederschrift mit den Angaben nach Nummer 1 (Name und Anschrift der Vertragsparteien), Nummer 7 (Zusammensetzung und Höhe des Arbeitsentgelts) sowie Nummer 8 (vereinbarte Arbeitszeit et cetera) spätestens am ersten Tag der Arbeitsleistung auszuhandigen.

Die Angaben gemäß den Nummern 2 bis 6 sowie 9 und 10 sind spätestens am siebten Kalendertag nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses auszuhändigen und lediglich im Hinblick auf die übrigen Arbeitsbedingungen verbleibt es dabei, dass diese spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses ausgehändigt werden können. Im Falle der Änderung von Vertragsbedingungen hat eine schriftliche Mitteilung nunmehr spätestens an dem Tag zu erfolgen, an dem die Änderung wirksam wird, nicht – wie bisher – bis spätestens einen Monat nach Wirksamwerden der erfolgten Änderung.

## Digitalisierung? Fehlanzeige!

Für große Diskussionen auch innerhalb der Ampelkoalition hat die Form des Nachweises gesorgt. Wie bereits beschrieben, war der Arbeitgeber bislang verpflichtet, die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift eigenhändig zu unterzeichnen und die Niederschrift auszuhändigen. Hieran hat sich (leider) nichts geändert, obwohl die zugrunde liegende EU-Richtlinie Nachweise sowohl in schriftlicher als auch in elektronischer Form zulässt. Die Überlassung eines Scans der unterzeichneten Vertragsbedingungen oder die digitale Unterzeichnung von Dokumenten scheidet dementsprechend nach wie vor aus. Nach Auffassung der SPD-Fraktion ist nur so sichergestellt, dass die Beschäftigten „auf dem höchsten Niveau“ geschützt würden, insbesondere im Rahmen eines beweiskräftigen Nachweises vor Gericht, welche Arbeitsbedingungen Arbeitgeber einzuhalten hätten.

Führt man sich an dieser Stelle noch einmal vor Augen, dass sich die Ampelkoalition im Koalitionsvertrag der Digitalisierung verschrieben hat, wird dieser hier ein Bärendienst erwiesen. Insbesondere wird verkannt, dass es schon jetzt in zahlreichen Unternehmen in Deutschland zur täglichen Praxis gehört, Arbeitsverträge ausschließlich elektronisch abzuschließen und/oder (zumindest) aufzubewahren.

Einmal mehr verhindert an dieser Stelle der überbordende Schutzgedanke zugunsten der Arbeitnehmer eine zukunfts-gerechte Personalarbeit. Schließlich müssen Arbeitgeber damit (auch) weiterhin gegebenenfalls zwei Dokumente vorhalten: den Arbeitsvertrag, für den es – mit Ausnahmen etwa im Hinblick auf befristete Arbeitsverträge § 14 Abs. 4 TzBfG – auch weiterhin keine grundsätzlichen Formvorgaben gibt und der daher ins-

besondere auch in elektronischer Form abgeschlossen werden kann, und den Nachweis nach dem Nachweisgesetz, der unter Beachtung der strengen Schriftform gemäß § 126 BGB verfasst werden muss.

## Anpassungsbedarf für alle bestehenden Arbeitsverträge?

Wie vielfach zu lesen ist, soll mit der Novellierung des Nachweisgesetzes eine generelle Anpassungspflicht für bestehende Arbeitsverträge eintreten. Dies ist schlicht und ergreifend falsch. Zum einen gewährt das Gesetz für bereits bestehende Arbeitsverhältnisse einen gewissen Bestandsschutz. Hier ist der entsprechende Nachweis nur auf Verlangen auszuhändigen. Bezüglich der Angaben nach den Nummern 1 bis 10 hat der Arbeitgeber hierzu sieben Tage Zeit, für die übrigen Angaben einen Monat. Eine proaktive Erfüllung der Nachweispflicht unter Berücksichtigung der nun deutlich umfassender ausgestalteten wesentlichen Arbeitsvertragsbedingungen ist daher nicht erforderlich. Losgelöst hiervon reicht es auch in diesen Fällen aus, den Nachweis mittels eines gesonderten Schreibens zu erbringen. Eine Anpassungspflicht der Arbeitsverträge gibt es nicht. Dies gilt umso mehr, als für den Neuabschluss entsprechend angepasster Arbeitsverträge die Zustimmung der Arbeitnehmer oder eine sozial gerechtfertigte Kündigung erforderlich wäre. Die „bloße“ Anpassung von Arbeitsverträgen an neue gesetzliche Gegebenheiten ist jedoch in der Regel kein tauglicher Kündigungsgrund.

## Handlungsbedarf für die Praxis

Ausgehend hiervon ist es ratsam, Musternachweisschreiben bereitzuhalten, die bei einem Verlangen von bereits vor dem 1. August 2022 beschäftigten Arbeitnehmern „lediglich“ noch kon-

kretisiert werden müssen und kurzfristig ausgehändigt werden können. Hierbei empfiehlt es sich, sämtliche Vorgaben des § 2 Abs. 1 NachwG in das Schreiben aufzunehmen und nicht partiell auf Regelungen des Arbeitsvertrags und/oder diesen ergänzende Vereinbarungen zu verweisen. Denn insbesondere bei bereits länger bestehenden Arbeitsverhältnissen oder solchen, die per Betriebsübergang im Sinne von § 613a BGB übergegangen sind, ist oftmals unklar, welche vertraglichen Bedingungen schlussendlich überhaupt (noch) gelten. Zudem ist der Arbeitgeber darlegungs- und beweispflichtig dafür, dass dem Arbeitnehmer seinerzeit auch eine schriftliche Ausfertigung des Arbeitsvertrags tatsächlich ausgehändigt wurde. Mit einem Nachweisschreiben, welches sämtliche vorgegebenen Angaben enthält, ist man daher auf der sicheren Seite. Aber auch für seit dem 1. August 2022 abzuschließende Arbeitsverträge empfiehlt es sich, die Vertragsmuster nur mit Augenmaß anzupassen und den maßgeblichen Teil der Informationen, über die ein Nachweis erbracht werden muss, in einem gesonderten Schreiben zu erbringen. Denn zum einen unterläge der Arbeitsvertrag ansonsten „durch die kalte Küche“ dem Formzwang. Zum anderen wäre für künftige Änderungen wiederum die Zustimmung des Arbeitnehmers oder eine sozial gerechtfertigte Kündigung erforderlich. Letzteres wäre auch dann der Fall, wenn das Nachweisschreiben „lediglich“ als Anlage zum Bestandteil des Arbeitsvertrags gemacht würde. Bei einem gesonderten Nachweisschreiben handelt es sich demgegenüber um eine reine Wissenserklärung, die jederzeit durch den Arbeitgeber angepasst werden kann.

## Bei Verstößen droht künftig Bußgeld

Verstöße gegen das Nachweisgesetz wirkten sich bislang „lediglich“ beweis erleichternd zugunsten der Arbeitnehmer aus. Eigenständige Sanktionen sah das Nachweisgesetz nicht vor. Hatte der Arbeitgeber gegen die Obliegenheitspflicht des Nachweises verstoßen, kam insoweit lediglich ein Schadensersatzanspruch in Betracht. In der Praxis war dieser jedoch eher theoretischer Natur. Dies hat sich nun geändert. Arbeitgeber, die eine der in den genannten Nummern wesentlichen Vertragsbedingungen nicht, nicht richtig, nicht vollständig, nicht in der vorgeschriebenen Weise oder nicht rechtzeitig aushändigen, handeln künftig ordnungswidrig. Die Ordnungswidrigkeit kann mit einer Geldbuße bis zu 2.000 Euro geahndet werden.

## Fazit: Administrativer Aufwand der Arbeitgeber erhöht sich

Mit der Novellierung des Nachweisgesetzes wird der administrative Aufwand für Arbeitgeber deutlich erhöht. Wenngleich eine Umsetzung der EU-Richtlinie schlussendlich unumgänglich war, ist es äußerst betäublich, dass der Gesetzgeber einmal mehr die Spielräume nicht genutzt hat, die ihm der europäische Richtliniengeber gelassen hat. Stattdessen drifteten Arbeitsrecht und praktische Arbeitswelt weiter auseinander. Darüber hinaus wirft das novellierte Gesetz nicht wenige Fragen auf, die künftig durch die Rechtsprechung konkretisiert werden müssen. Auch dies ist sowohl für die betriebliche als auch die beratende Praxis unbefriedigend. Ungeachtet dessen sind die Unternehmen gut beraten, die neuen Vorgaben entsprechend umzusetzen. Denn eine Missachtung kann künftig teuer werden. ■■■

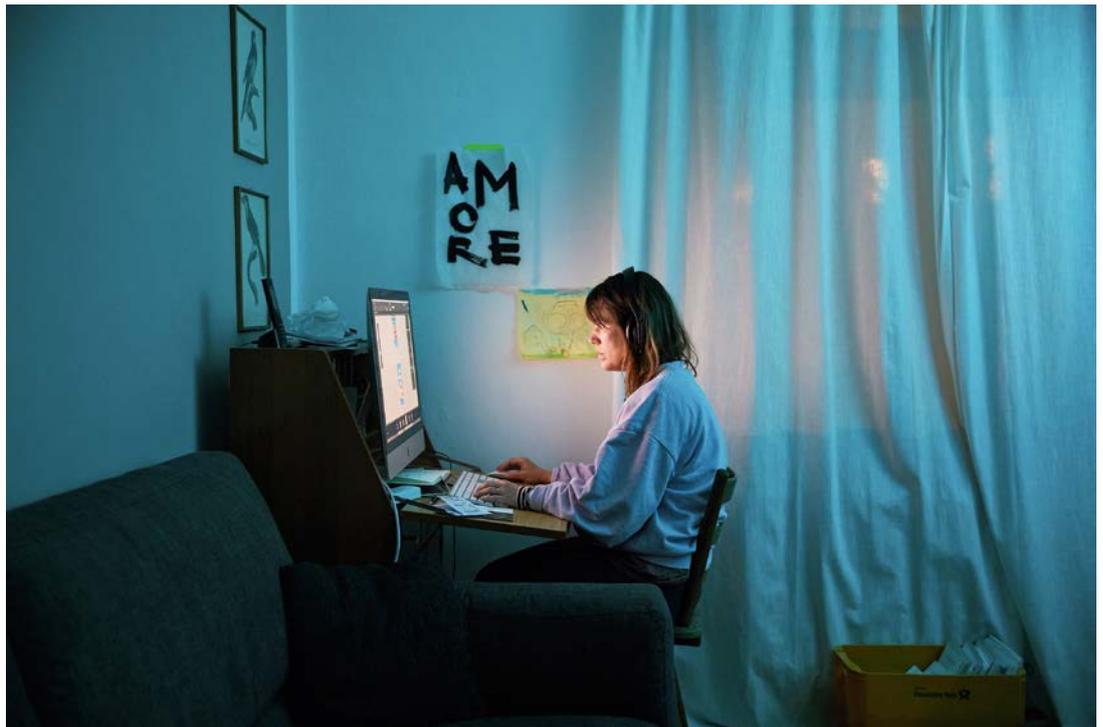


THOMAS NIKLAS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Küttner Rechtsanwälte und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Vorbereitung und Durchführung von Outsourcing- und Restrukturierungsvorhaben, dem Einsatz von Fremdpersonal sowie sämtlichen betriebsverfassungsrechtlichen Angelegenheiten.



NICOLA DIENST ist Rechtsanwältin bei Küttner Rechtsanwälte und berät Unternehmen, Führungskräfte und Organmitglieder in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts, insbesondere bei der Erstellung von Arbeits- und Dienstverträgen, Bonusvereinbarungen sowie Aufhebungsverträgen.

# Vertrauen ist gut, Kontrolle ist Pflicht



Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bestimmt mit dem Ziel des Gesundheitsschutzes, wie lange Arbeitnehmer maximal arbeiten dürfen und welche Erholungsphasen mindestens einzuhalten sind. Die Sicherstellung dieser Vorgaben des ArbZG ist aber ohne eine Kenntnis der Arbeitszeiten eigentlich nicht möglich.

Vertrauensarbeitszeit ist weithin üblich. Doch wie lässt sie sich mit den rechtlichen Pflichten des Arbeitgebers in Einklang bringen?

Von Frank Walk

● Der Trend in der Arbeitswelt geht – nicht zuletzt aufgrund von Homeoffice und mobilem Arbeiten – dahin, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer flexibler arbeiten. Das gilt nicht nur örtlich, sondern auch und gerade in Bezug auf die Arbeitszeiten. Privatleben und Arbeit wechseln sich im Laufe des Tags ab, tagsüber widmet man sich zwischendurch auch mal der Kinderbetreuung, erledigt den Abwasch oder macht Behördengänge. Dafür arbeitet man abends wieder, wenn die Kinder im Bett sind. Diese Freiheiten werden von Arbeitnehmern zunehmend erwartet und helfen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für Arbeitgeber geht es vornehmlich darum, dass die Arbeit erledigt wird, dass also das Ergebnis stimmt. Wann am Tag die Arbeit erledigt wird, ist häufig zweitrangig.

Die Lösung heißt in vielen Fällen „Vertrauensarbeitszeit“. Mitarbeitende schätzen Vertrauensarbeitszeit, weil sie individuelle Freiheit bietet und sie sich weniger kontrolliert fühlen. Arbeitgeber erhoffen sich motivierte und ergebnisorientierte Mitarbeiter. Dagegen sehen Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften das Modell oft kritisch. Sie befürchten, dass es zu einer Selbstausbeutung der Mitarbeitenden führt und das Arbeitspensum so bemessen wird, dass es zu unbezahlten Überstunden kommt.

Rechtlich stellt sich die Frage, welche Grenzen der Vertrauensarbeit gesetzt sind und welche Pflichten Unternehmen bei der Vertrauensarbeitszeit einzuhalten haben und, noch grundsätzlicher, ob Vertrauensarbeitszeit überhaupt (noch) zulässig ist. Diese Frage wurde insbesondere durch die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) aus dem Jahr 2019 aufgeworfen, welche eine Pflicht zur Erfassung der vollständigen Arbeitszeiten in allen Mitgliedstaaten der EU festgestellt hat. Zeiterfassung und Vertrauensarbeitszeit widersprechen sich – zumindest auf den ersten Blick. Viele Kommentatoren sprachen vom Ende der Vertrauensarbeitszeit. In der Folge der EuGH-Entscheidung befasste sich jüngst auch das BAG mit der Pflicht zur Zeiterfassung. Wie also ist es um die Vertrauensarbeitszeit bestellt?

### Was bedeutet Vertrauensarbeitszeit?

Da keine gesetzliche Definition der Vertrauensarbeitszeit existiert, gibt es kein verbindliches Verständnis darüber, was

Wann am Tag die Arbeit erledigt wird, ist aus Sicht des Arbeitgebers häufig zweitrangig.

Vertrauensarbeitszeit eigentlich ist. In der Praxis finden sich unterschiedliche Ausformungen dieses Arbeitszeitmodells.

Im Allgemeinen versteht man unter Vertrauensarbeitszeit zunächst einmal, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit weitgehend eigenverantwortlich gestalten können, das heißt, sie bestimmen selbst, wann sie arbeiten. Dabei ist das Volumen der wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit regelmäßig vertraglich vereinbart, nicht aber der Beginn und das Ende. Ist die Lage der Arbeitszeit nicht vereinbart oder kollektivrechtlich durch Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag festgelegt, kann der Arbeitgeber die Arbeitszeit im Rahmen seines Weisungsrechts nach billigem Ermessen festlegen (§ 106 GewO). Bei der Vertrauensarbeitszeit übt der Arbeitgeber dieses Weisungsrecht hinsichtlich der zeitlichen Lage der Arbeitszeit aber gerade nicht aus. Er überlässt es den Mitarbeitenden, wann sie ihre Arbeitsleistung erbringen. Das ist im Grundsatz unproblematisch zulässig.

Das zweite Element der Vertrauensarbeitszeit ist, dass der Arbeitgeber darauf vertraut, dass das vereinbarte Volumen der Arbeitszeit vom Arbeitnehmer auch erbracht wird. Der Arbeitnehmer hat auch bei Vertrauensarbeitszeit die Arbeitszeit im vereinbarten Umfang zu leisten. Es ist also nicht etwa so, dass der Arbeitnehmer selbst entscheiden könnte, wie viel er arbeitet. Zwar ist für den Arbeitgeber das Arbeitsergebnis von zentraler Bedeutung, trotzdem ist es nicht so, dass der Arbeitnehmer ein Arbeitsergebnis schulden würde. Er hat zu arbeiten so gut er kann, einen Erfolg schuldet der Arbeitnehmer aber nicht. Arbeitet der Arbeitnehmer pflichtwidrig weniger, als vertraglich vereinbart ist, kann der Arbeitgeber nach dem Grundsatz „ohne Arbeit, kein Lohn“ das Gehalt kürzen.

### Arbeitsleistung versus Arbeitsschutz

Insoweit verzichtet der Arbeitgeber bei der Vertrauensarbeitszeit letztlich also nicht nur auf das Weisungsrecht zur Lage der Arbeitszeit, sondern auch auf eine Kontrolle, ob der Arbeitnehmer die geschuldete Arbeitszeit erbringt. Und natürlich ist auch das rechtlich zulässig.

Hier jedoch beginnt das rechtliche Problem: Da der Arbeitgeber keine Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit vornimmt, ver-

zichtet er regelmäßig auch gänzlich auf die Erfassung der Arbeitszeit. Die Zeiterfassung als Instrument der Kontrolle, ob die Mitarbeitenden ihre Arbeitsleistung erbringen, ist bei der Vertrauensarbeitszeit überflüssig.

Allerdings gilt unabhängig vom Arbeitszeitmodell und damit auch in der Vertrauensarbeitszeit das Arbeitsschutzrecht und insbesondere das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), für dessen Einhaltung der Arbeitgeber allein verantwortlich ist. Das ArbZG bestimmt mit dem Ziel des Gesundheitsschutzes, wie lange Arbeitnehmer maximal arbeiten dürfen und welche Erholungsphasen mindestens einzuhalten sind. Die Sicherstellung dieser Vorgaben des ArbZG ist aber ohne eine Kenntnis der Arbeitszeiten eigentlich nicht möglich.

Wie immer bei Arbeitszeitthemen sind also zwei Dinge zu unterscheiden: Das eine ist die Arbeitszeit als Gegenleistung für die zu zahlende Vergütung, also die Arbeitszeit im vergütungs- und schuldrechtlichen Sinne. Das andere ist die Arbeitszeit als Gegenstand des Arbeitsschutzes. Während der Arbeitgeber darauf verzichten kann zu kontrollieren, ob er die Arbeitszeit, für die er bezahlt, auch erhält, trifft ihn gleichzeitig die unabdingbare Pflicht, für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben des ArbZG zu sorgen.

## Einhaltung von Höchst- arbeitszeit und Ruhezeiten

Im Kern bestehen diese gesetzlichen Vorgaben in Folgendem: Das Arbeitszeitgesetz (§ 3 ArbZG) schreibt zunächst vor, dass die werktägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten darf. Sie kann zwar auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, aber nur, wenn innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen im Schnitt nicht mehr als acht Stunden pro Werktag gearbeitet wird. Außerdem müssen Mitarbeiter nach dem Feierabend eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben (§ 5 ArbZG). Arbeitet ein Mitarbeiter mehr als sechs Stunden, muss er eine Pause machen.

Der Arbeitgeber kann auch im Modell der Vertrauensarbeitszeit seine Verantwortung nicht abgeben, er muss für die Einhaltung der Höchstarbeitszeit und der Ruhezeiten sorgen. Dies bedeutet zunächst, dass er auch hinsichtlich der

# Einen offensichtlichen Verstoß gegen die gesetzliche Ruhezeit kann der Arbeitgeber nicht sehen- den Auges hinnehmen.

Lage der Arbeitszeit nicht auf jegliche Regelung verzichten kann. Vielmehr muss er dafür sorgen, dass Arbeitnehmer die arbeitszeitgesetzlichen Bestimmungen beachten. Das geht nur durch entsprechende Anweisungen und Begrenzungen. Da die Arbeitnehmer in der Regel die Details des ArbZG gar nicht kennen, bedarf es – über die bloße Verpflichtung auf die gesetzlichen Vorgaben hinaus – auch einer entsprechenden Schulung und Information der Mitarbeiter.

Zudem wird sich der Arbeitgeber auch nach einer entsprechenden Schulung und Verpflichtung der Mitarbeiter nicht blind auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben verlassen dürfen, sondern muss im angemessenen und zumutbaren Umfang auch Kontrollen durchführen. Wie diese konkret aussehen, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein – abhängig vom Arbeitsplatz und der Tätigkeit des betreffenden Arbeitnehmers.

Im Falle eines erkannten Verstoßes muss der Arbeitgeber korrigierend einschreiten. Wenn also beispielsweise ein Arbeitnehmer spät nachts um 23.30 Uhr dienstliche E-Mails verschickt und früh morgens um 6.00 Uhr im Büro die Arbeit aufnimmt, kann der Arbeitgeber einen offensichtlichen Verstoß gegen die gesetzlich angeordnete elfstündige Ruhezeit nicht sehenden Auges hinnehmen. Denkbare Maßnahmen sind beispielsweise eine Ermahnung oder eine Abmahnung – im Wiederholungsfall eventuell auch die Kündigung – oder die Herausnahme des Mitarbeiters aus dem Modell der Vertrauensarbeitszeit.

## Aufzeichnungspflicht

Laut § 16 Abs. 2 ArbZG sind Arbeitgeber verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit ihrer Beschäftigten aufzuzeichnen. Werktägliche Arbeitszeit in diesem Sinn ist die gesetzliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden pro Tag.

Diese gesetzliche Aufzeichnungspflicht gilt auch bei der Vertrauensarbeitszeit. Wenn Mitarbeiter mehr als acht Stunden arbeiten, müssen Arbeitgeber die über diese acht Stunden hinausgehenden Arbeitszeiten (nur diese, nicht die gesamte Arbeitszeit) dokumentieren. Diese Pflicht können Unternehmen allerdings an ihre Mitarbeiter delegieren, was bei der Vertrauensarbeitszeit wohl der einzig

sinnvolle Weg ist. Die Nachweise müssen vom Unternehmen zwei Jahre lang aufbewahrt werden.

Insoweit bietet es sich an, dass der Arbeitgeber geeignete Erfassungsformulare oder eine entsprechende technische Lösung zur Verfügung stellt. Die Aufzeichnung durch die Arbeitnehmer wiederum muss der Arbeitgeber zumindest in Stichproben kontrollieren. Im Falle einer behördlichen Prüfung muss er die Kontrolle der Aufzeichnungen durch die Behörde ermöglichen. Wird der Arbeitgeber dem nicht gerecht, begeht er eine bußgeldbewehrte Ordnungswidrigkeit.

Im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit von Vertrauensarbeitszeit bedeutet das, dass der vollständige Verzicht auf jegliche Kontrolle und jegliche Aufzeichnung der Arbeitszeit schon mit dem geltenden ArbZG nicht vereinbar ist. Dass das in der Praxis oft anders gelebt wird, hat vermutlich mehrere Gründe: Zum einen ist der Kontrolldruck durch die Behörden nicht besonders hoch. Vor allem aber sind Verstöße gegen die gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen und die Aufzeichnungspflichten

nicht ohne Weiteres für Außenstehende erkennbar, wenn keine Aufzeichnungen existieren.

## Auswirkungen des EuGH-Urteils von 2019 auf die Vertrauensarbeitszeit

Trotz dieser Ausgangslage sorgte ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Mai 2019 für Verunsicherung in Unternehmen in Deutschland. Insbesondere wurde behauptet, dass durch dieses Urteil Vertrauensarbeitszeit nicht mehr zulässig sei.

Der EuGH war zu der Feststellung gelangt, dass aufgrund der Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG und Art. 31 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union sämtliche Mitgliedstaaten der EU verpflichtet seien, nationale Regelungen zu schaffen, die Unternehmen zur Einführung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems verpflichten, mit dem die von jedem Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen

werden kann. Welche konkreten Folgen sich aus dieser Entscheidung für die Praxis ergeben, ist aber nach wie vor nicht vollständig geklärt.

Relativ einfach lässt sich noch feststellen, dass eine entsprechende Verpflichtung zu umfassender Zeiterfassung im deutschen Gesetzesrecht – abgesehen von bestimmten Branchen – bislang nicht existiert. Zwar hatte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil eine zeitnahe Umsetzung der Vorgaben der Entscheidung angekündigt, bisher ist aber immer noch nicht abzusehen, ob und vor allem wie der deutsche Gesetzgeber in diesem Zusammenhang tätig werden wird.

## Deutsche Gerichtsentscheidungen in der Folge

Im Februar 2020 hatte das Arbeitsgericht Emden in einer viel beachteten Entscheidung den Ansatz des EuGH im Rahmen eines Überstundenprozesses zur Anwendung gebracht. In dem dort entschiedenen Fall hatte der Arbeitgeber kein System zur Zeiterfassung unterhalten. Der Arbeitneh-

# personal. magazin

#### VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

#### ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 23. Jahrgang

#### REDAKTION

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

Frank Bollinger (fbo)

frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

kristina.enderle@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)

matthias.haller@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)

andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)

julia.senner@personalmagazin.de

#### FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)

stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

#### REDAKTIONSASSISTENZ

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

Telefax: 07 61/8 98-99-3921

redaktion@personalmagazin.de

#### GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de  
Oliver Griep, Jan Spading

#### LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Groß

#### BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

#### ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

#### ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

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

bernd.junker@haufe.de

#### MEDIA SALES

Alexander Mahr (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-452, Fax -477

stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

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

annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi

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

thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo

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

dominik.castillo@haufe.de

#### ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel

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

yvonne.goebel@haufe-lexware.com

#### VERLAG

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

#### ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

#### ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 192 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-

blattwerks „Das Personalbüro in Recht

und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe

Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im

Rahmen ihres Abonnements.

#### DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

#### URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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

#### NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.



Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post

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

mer hatte eigene Aufzeichnungen gefertigt, zu deren Richtigkeit sich der Arbeitgeber mangels eigener Aufzeichnungen nicht einlassen konnte. Das Arbeitsgericht Emden war zu dem Ergebnis gekommen, dass der Arbeitgeber aus europäischem Recht verpflichtet sei, eine durchgängige Zeiterfassung zu betreiben. Tue er dies nicht, könne er sich im Überstundenprozess nicht darauf berufen, dass die von dem Arbeitnehmer geltend gemachten Arbeitszeiten nicht zutreffen.

Dieser Auffassung hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) mittlerweile eine Absage erteilt und festgestellt, dass trotz der EuGH-Entscheidung im Überstundenprozess vorerst alles beim Alten bleibt. Das heißt, dass der Arbeitnehmer auch weiterhin im Überstundenprozess im Grundsatz darlegen und beweisen muss, wann er welche Überstunden geleistet hat. Begründet hat das BAG dies mit dem Hinweis darauf, dass der EuGH nur für die arbeitsschutzrechtliche Seite der Arbeitszeit zuständig sei und daher seine Entscheidung für Vergütungsfragen und für den Überstundenprozess nicht relevant sei. Die unterlassene Umsetzung der vom EuGH angenommenen arbeitsschutzrechtlichen Pflicht zur Zeiterfassung habe keine vergütungsrechtlichen Folgen.

## Vertrauensarbeitszeit trotz Arbeitszeiterfassung

Für die Frage nach der arbeitszeitrechtlichen Zulässigkeit der Vertrauensarbeitszeit lässt sich aus der BAG-Entscheidung somit nichts entnehmen. Damit bleibt jedenfalls vorerst die Situation im Kern so, wie sie vor der EuGH-Entscheidung war: Ein vollständiger Verzicht auf jegliche Aufzeichnung der Arbeitszeiten war und ist unzulässig. Vertrauensarbeitszeit, verstanden als völlige Freiheit des Arbeitnehmers und den Verzicht auf jede Kontrolle und Aufzeichnung, ist nicht mit den gesetzlichen Pflichten des Arbeitgebers vereinbar. Lediglich eine Erfassung sämtlicher Arbeitszeiten darf bisher unterbleiben. Die über acht Stunden hinausgehende Arbeitszeit aufzuzeichnen, war auch bisher schon Pflicht, auch wenn diese Pflicht in der Praxis vielfach unbeachtet bleibt.

Wenn durch eine neue gesetzliche Regelung die Erfassung der vollständigen Arbeitszeiten für deutsche Unternehmen künftig zur Pflicht wird, ist es weiterhin möglich, den Mitarbeitern eine

freie Zeiteinteilung – im Rahmen der geltenden Höchstarbeits- und Ruhezeiten – zu gestatten. Weiterhin bleibt es dem Arbeitgeber grundsätzlich erlaubt, nicht zu kontrollieren, ob der Arbeitnehmer die vertraglich geschuldete Arbeitszeit erbracht hat. Vertrauensarbeitszeit in diesem Sinne kann also auch bei einer zukünftigen umfassenden Aufzeichnungspflicht praktiziert werden. Der Unterschied zur bisherigen Lage besteht (lediglich) darin, dass Arbeitszeiten dann vollständig aufgezeichnet werden müssen und nicht nur die über acht Stunden hinausgehenden Zeiten. An den schon heute einzuhaltenden Grenzen der Arbeitszeit ändert sich damit nichts. Praktisch dürfte der entscheidende Unterschied vor allem darin bestehen, dass ein Verstoß gegen die Aufzeichnungspflicht – anders als bisher – direkt augenfällig wird und in Folge einer vollumfänglichen Aufzeichnung natürlich auch jeder andere Verstoß gegen geltendes Arbeitszeitrecht.

Allerdings wird eine vollständige Erfassung sämtlicher Arbeitszeiten vermutlich mittelbar auch Auswirkungen auf die Vergütungsseite haben. Aus der dann vorliegenden Zeiterfassung wird ersichtlich, in welchem Umfang Arbeitszeit tatsächlich erbracht wurde. Es wäre wohl unrealistisch anzunehmen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer würden die Augen davor verschließen, wenn sich aus den Aufzeichnungen signifikante Abweichungen der geleisteten von der geschuldeten Arbeitszeit ergeben. Das gilt in beide Richtungen: Der Arbeitnehmer wird einen Ausgleich für erbrachte Überstunden einfordern, sei es in Zeit oder in Geld. Das mag nur dort anders sein, wo eine vollständige Abgeltung sämtlicher Überstunden mit dem regelmäßigen Gehalt möglich und vereinbart ist, also bei sogenannten „Besserverdienern“. Andererseits wird auch der Arbeitgeber eine Unterschreitung der geschuldeten Arbeitszeit zwangsläufig erkennen und darauf eventuell auch reagieren, sei es mit der Zuweisung von zusätzlichen Aufgaben oder, bei pflichtwidriger Unterschreitung der vereinbarten Arbeitszeit, etwa mit der Kürzung der Vergütung.

Von den beiden Elementen der Vertrauensarbeitszeit bleibt dann vermutlich nur noch die freie Einteilung der Arbeitszeit (in den Grenzen des ArbZG), während das Element des Verzichts auf die Kontrolle des Umfangs faktisch entfällt. ■



DR. FRANK WALK ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und hat nach vielen Jahren in internationalen Großkanzleien die spezialisierte Boutique Emplawyers mitbegründet. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der arbeitsrechtlichen Betreuung von Unternehmen.

# Passst.

## Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

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



**Softwarevergleich.de**

Ihr Software-Anbieter-Anbieter

# FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreerz/stock.adobe.com

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

## BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

### **HR Manager (m/w/d)**

EMG Germany GmbH  
Köln / Hürth  
[Job-ID 030648551](#)

### **HR Business Partner Produktion (m/w/d)**

Geberit Mapress GmbH  
Langenfeld  
[Job-ID 030601349](#)

### **Lohn- und Gehaltsbuchhalter (m/w/d)**

Mehr-BB Entertainment GmbH  
Düsseldorf, Köln  
[Job-ID 030598174](#)

### **HR Expert (m/w/d)**

**Payroll Global Mobility**  
Jungheinrich  
Hamburg  
[Job-ID 030512617](#)

### **HR Generalist (m/w/x)**

Nationale Forschungsdaten-  
infrastruktur (NFDI) e.V.  
Karlsruhe  
[Job-ID 030482355](#)

### **Senior Global Talent Acquisition Manager (d/w/m)**

RWE Renewables GmbH  
Essen, Hamburg  
[Job-ID 030481935](#)

### **Leitung Employee Lifecycle Management (m/w/d)**

Dürr AG  
Bietigheim-Bissingen  
[Job-ID 029088529](#)

### **Leiter Human Resources (m/w/d)**

Stadtwerke Stuttgart GmbH  
Stuttgart  
[Job-ID 030642807](#)

### **HR-Business Partner (m/w/d)**

Homann Feinkost GmbH  
Bad Essen/Lintorf  
[Job-ID 030375298](#)

### **Global HR Project Manager (m/w/d)**

Voith Hydro Holding GmbH & Co. KG  
Heidenheim  
[Job-ID 029022909](#)

### **Personalreferent (m/w/d)**

ADAC Südbaden e.V.  
Freiburg  
[Job-ID 030064783](#)

### **HR Business Partner (w/m/d) - Recruiting & Personalentwicklung**

HMS Technology Center Ravensburg GmbH  
Ravensburg  
[Job-ID 029720941](#)

**Finden Sie weitere Stellenangebote unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)**  
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

**Buchungsschluss** für die nächste Ausgabe ist am **18. August 2022**

### **Für Arbeitgeber:**

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

### **Online-Buchung**

Bequem und direkt eine Anzeige nach  
Ihren Wünschen schalten unter  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



### **Ihr Ansprechpartner:**

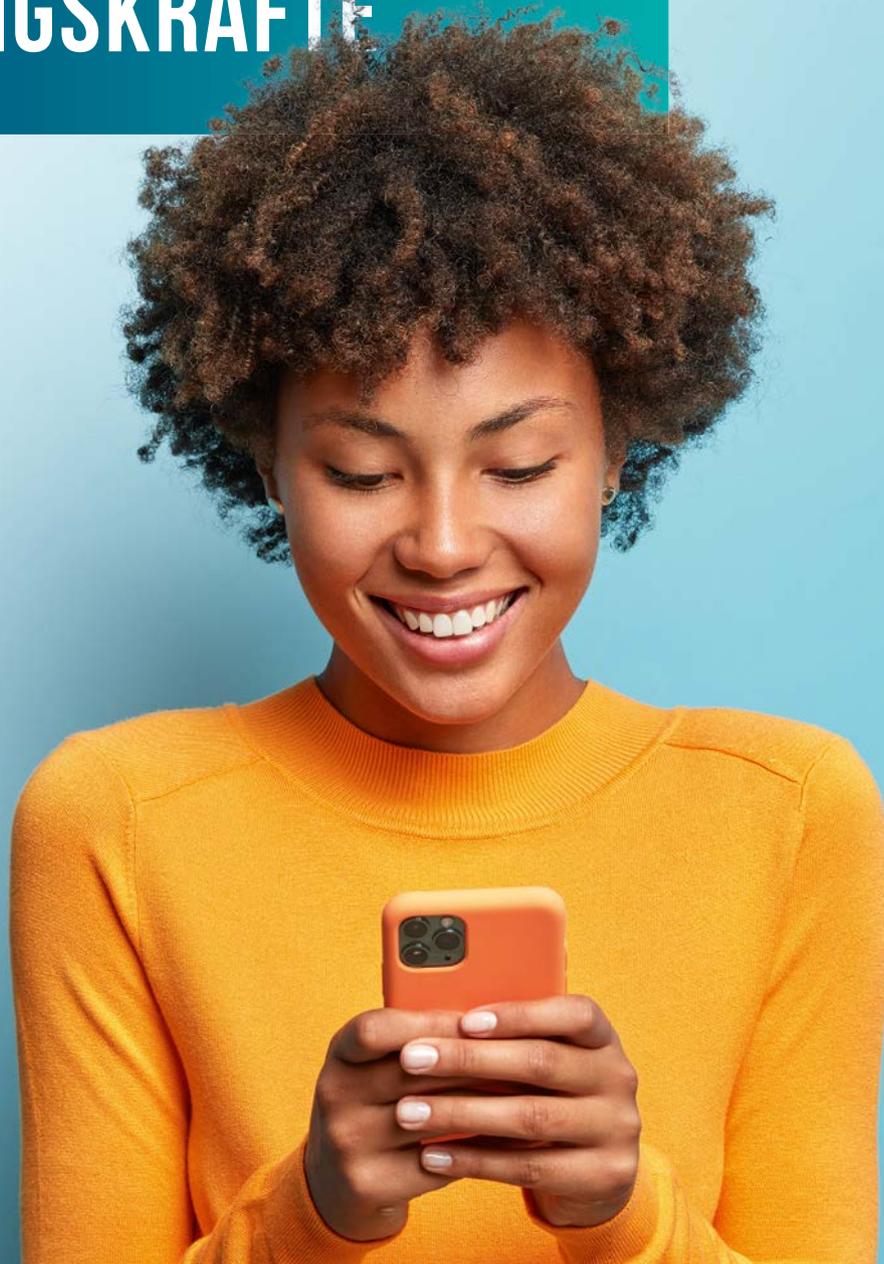
**Jonas Cordruwisch**

Tel. 0931 2791-557

[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

**HAUFE.**

# FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



## IM HAUFE STELLENMARKT

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



Hier finden:  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)



# Alles Urlaub, ... oder was?

Der Anspruch auf Urlaub kann auf verschiedenen Rechtsgrundlagen beruhen. Gesetzlicher Mindesturlaub, tariflicher oder arbeitsvertraglicher Mehrurlaub oder Zusatzurlaub wegen einer Schwerbehinderung. Wenn ein Beschäftigter Urlaub beantragt und bekommt, welchen Urlaub hat er dann eigentlich genommen?

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 1. März 2022, Az. 9 AZR 353/21

● Man mag denken, es sei doch völlig egal, in welcher Reihenfolge genommener Urlaub abgebaut wird. Weg ist weg. Aber endet ein Arbeitsverhältnis und der oder die Beschäftigte macht Urlaubsabgeltung geltend, dann kann es einen Unterschied machen, ob noch unverfallbarer gesetzlicher Mindesturlaub vorhanden ist oder ob es sich bei den abzugeltenden Urlaubstagen um tariflichen Mehrurlaub handelt, der verfallen sein kann. Einen solchen Fall hatte das Bundesarbeitsgericht zu entscheiden.

## Der Fall

Der Arbeitnehmer war seit 1976 bei seinem Arbeitgeber angestellt und als schwerbehinderter Mensch anerkannt. Das Arbeitsverhältnis endete aufgrund einer Vorruhestandsregelung Ende August 2020. Für das Arbeitsverhältnis galt ein Tarifvertrag, in dem geregelt war, dass Beschäftigten ab dem 40. Lebensjahr 32 Urlaubstage im Kalenderjahr zustehen. Urlaub, der nicht spätestens drei Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres genommen wurde, sollte ohne Anspruch auf Geldentschädigung verfallen, es sei denn, er wäre zuvor erfolglos schriftlich geltend gemacht worden. Falls Urlaub wegen Arbeitsunfähigkeit nicht bis zum Ende des Urlaubsjahres genommen werden konnte, so war er auf das folgende Kalenderjahr zu übertragen und nach Fortfall der Hinderungsgründe unverzüglich zu nehmen. Urlaub, der nicht bis zum 30. Juni des Jahres, in das er übertragen wurde, abgewickelt wurde, sollte verfallen, soweit es sich dabei nicht um den gesetzlichen Urlaubsanspruch handelte.

Der Arbeitgeber gewährte dem Arbeitnehmer im Kalenderjahr 2016 insgesamt 26 Tage Urlaub, ohne dabei eine Tilgungsbestimmung vorzunehmen, ob er nun tariflichen oder gesetzlichen

Urlaub gewährte. Vom 8. September 2016 bis zum 30. Juni 2017 war der Arbeitnehmer krankheitsbedingt arbeitsunfähig. Ab dem 1. Juli 2017 war er aufgrund der Vorruhestandsvereinbarung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses am 31. August 2020 freigestellt. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses verlangte der Arbeitnehmer die Abgeltung von fünf Tagen Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen aus dem Kalenderjahr 2016. Er war der Meinung, mangels Tilgungsbestimmung des Arbeitgebers bei der Urlaubsgewährung im Jahr 2016 finde die Auslegungsregelung des § 366 Abs. 2 BGB Anwendung. Dies habe zur Folge, dass mit der Gewährung von 26 Urlaubstagen nicht der Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen, sondern vorrangig der weniger geschützte Tarifurlaub erfüllt worden sei. Deshalb sei der unverfallbare gesetzliche Urlaub noch übrig.

Das sah der Arbeitgeber anders. Er habe zunächst den gesetzlichen Urlaubsanspruch einschließlich des ebenfalls gesetzlichen Anspruchs auf Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen und erst dann den tarifvertraglichen Urlaubsanspruch erfüllt. Die Auslegungsregel des § 366 Abs. 2 BGB finde hier keine Anwendung. Der Anspruch auf den tarifvertraglichen Mehrurlaub sei mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses verfallen, sodass kein abzugeltender Urlaubsanspruch mehr bestehe.

## Zuerst ist der gesetzliche Urlaub dran

Das Bundesarbeitsgericht entschied, dass der Arbeitgeber mit der bezahlten Freistellung des Arbeitnehmers von der Arbeitspflicht an 26 Tagen im Jahr 2016 zuerst die gesetzlich begründeten Urlaubsansprüche aus §§ 1, 3 Abs. 1 BUrlG und § 125 Abs. 1 Satz 1 SGB IX und erst dann den tarifvertraglichen Mehrurlaub (teilweise) getilgt

## WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

**Kein Recht auf Firmensommerfest ohne Coronabeschränkungen**

Ein im IT-Bereich beschäftigter Mitarbeiter einer Klinik verlangte, ohne 2-G Nachweis und negativem Test am betrieblichen Sommerfest teilnehmen zu dürfen. Darauf hat er keinen Anspruch (LAG Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 1. Juli 2022, Az. 6 Ta 673/22).

**Betriebsvereinbarung ohne Beschluss des Betriebsrats ist unwirksam**

Eine Betriebsratsvereinbarung, die der Betriebsratsvorsitzende ohne ordnungsgemäßen Betriebsratsbeschluss unterzeichnet, ist unwirksam. Arbeitgeber dürfen nicht darauf vertrauen, dass ein solcher vorliegt (BAG, Urteil vom 8. Februar 2022, Az. 1 AZR 233/21).

**Sonderkündigungsschutz für Datenschutzbeauftragte ist europarechtskonform**

Eine Regelung, nach der die Kündigung eines Datenschutzbeauftragten nur bei Vorliegen eines wichtigen Grundes wirksam ist, ist mit Unionsrecht vereinbar. Jedes EU-Mitglied kann strengere Regelungen hinsichtlich der Kündigung eines Datenschutzbeauftragten treffen, als in der DSGVO vorgesehen (EuGH, Urteil vom 22. Juni 2022, Az. C - 534/20).

hat. Auf die Erfüllung von Erholungsurlaubsansprüchen eines Kalenderjahres, die auf unterschiedlichen Anspruchsgrundlagen beruhen und für die unterschiedliche Regelungen gelten, findet die Vorschrift des § 366 BGB Anwendung. Allerdings wird die Tilgungsreihenfolge des § 366 Abs. 2 BGB durch den hypothetischen Parteiwillen ersetzt, demzufolge gewährte Urlaubstage zunächst auf die gesetzlichen Urlaubsansprüche anzurechnen sind.

Damit könnte man es auf sich beruhen lassen und sich einfach merken, dass laut BAG zunächst immer der gesetzliche Urlaub gewährt wird und dann erst der tarifliche Mehrurlaub. Was das Urteil aber spannend macht, ist die Tatsache, dass das BAG hier erstmals ausführlich zur Problematik der Tilgungsreihenfolge im Rahmen von § 366 Abs. 2 BGB Stellung bezieht. Das BAG hatte die Auslegungsregel des § 366 Abs. 2 BGB bislang weder direkt noch analog angewendet, wenn eine arbeits- oder tarifvertragliche Regelung hinsichtlich des Umfangs des Urlaubsanspruchs nicht zwischen gesetzlichen und arbeits- oder tarifvertraglichen Urlaubsansprüchen unterschieden hat. Bisher waren die BAG-Richter stets davon ausgegangen, es handle sich um einen einheitlichen Anspruch auf Erholungsurlaub, der auf verschiedenen Anspruchsgrundlagen beruhe, und nicht um einzelne selbstständige Urlaubsansprüche.

### Tilgungsreihenfolge des § 366 Abs. 2 BGB gilt nicht

Für eine Anwendbarkeit des § 366 BGB, der von „mehreren Forderungen“ spricht, musste das BAG aber nun von der Annahme eines einheitlichen Urlaubsanspruchs abrücken und begründen, inwiefern man es hier mit unterschiedlichen Urlaubsansprüchen zu tun hat. Das BAG hat also mit diesem Urteil seine bisherige Rechtsauffassung eines einheitlichen Urlaubsanspruchs teilweise aufgegeben und hat sie weiterentwickelt.

Die unterschiedlichen Urlaubsbestandteile können weitgehende rechtliche Eigenständigkeit aufweisen, die eine entsprechende Anwendung des § 366 BGB bei nicht vollständiger Erfüllung des Gesamturlaubsanspruchs gebieten. Dies ist dann der Fall, wenn

ein arbeits- oder tarifvertraglicher Urlaubsanspruch bezüglich seiner Entstehungsvoraussetzungen, seiner Übertragung, seiner Kürzung bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen, seines Verfalls oder seiner Abgeltung eigenen Regeln unterliegt.

Bei der Erfüllung von Urlaubsansprüchen, die auf unterschiedlichen Anspruchsgrundlagen beruhen, ist jedoch die in § 366 Abs. 2 BGB vorgegebene Tilgungsreihenfolge zur Vermeidung systemwidriger Ergebnisse zu modifizieren. Gewährt ein Arbeitgeber Erholungsurlaub, ohne eine Tilgungserklärung vorzunehmen, werden zuerst die gesetzlichen Urlaubsansprüche getilgt.

Eigentlich würde gemäß § 366 Abs. 2 BGB bei Fehlen einer Tilgungsbestimmung zunächst diejenige Schuld unter mehreren fälligen Schulden getilgt, welche dem Gläubiger die geringste Sicherheit bietet. Dem Gläubiger des Urlaubsanspruchs, also dem Arbeitnehmer, böte der gesetzliche Urlaub die höchste und der tarifliche Mehrurlaub die geringste Sicherheit. Widerspricht jedoch ausnahmsweise die gesetzlich normierte Reihenfolge ganz offensichtlich dem hypothetischen Parteiwillen, so ist allein dieser maßgebend. Aufgrund der urlaubsrechtlichen Besonderheiten sei beim Fehlen einer Tilgungsbestimmung von den an sich maßgeblichen Verrechnungskriterien des § 366 Abs. 2 BGB zugunsten einer vorrangigen Erfüllung des gesetzlichen Urlaubs abzuweichen, so das BAG. Hypothetischer Parteiwille sei, dass mit den ersten gewährten Urlaubstagen dem unabdingbaren Grunderholungsbedürfnis des Arbeitnehmers und den Mindestanforderungen an den Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung nachgekommen werden soll, bevor der durch Arbeits- oder Tarifvertrag zusätzlich eingeräumte Urlaub gewährt wird.

Danach hat der Arbeitgeber durch die Gewährung von 26 Urlaubstagen den gesetzlichen Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers aus § 3 Abs. 1 BUrlG (20 Tage bei einer Fünftagewoche) und § 208 Abs. 1 SGB IX (fünf weitere Tage) vollständig erfüllt. Der tarifliche Mehrurlaub war verfallen. ■■■■

---

FRANK BOLLINGER ist Redakteur beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

# Auf einen Kaffee mit ...



## Imke Mahner

Imke Mahner ist Head of People and Culture bei der Personalberatung Hays in Mannheim.

**Sie sind Head of People and Culture. Was steckt hinter dem Kultur-Aspekt?**

Dazu gehören Themen wie Diversity und Inclusion, Wellbeing und Corporate Responsibility. Neben den klassischen Tätigkeitsfeldern wie der Personalentwicklung, Recruiting und Vergütung sind diese Kultur-aspekte ein fester Bestandteil unserer Strategie. Gemeinsam mit einem siebenköpfigen Team kümmere ich mich um die Umsetzung.

**Mitarbeiterbindung scheint in Zeiten des Personalmangels für Unternehmen wichtiger denn je zu sein. Wie stehen Sie dazu?**

Der Wettbewerb um Talente ist definitiv stärker geworden und die Talente bestimmen heutzutage den Markt. Natürlich bringen Personalwechsel auch neuen Wind, aber jede oder jeder Beschäftigte, die oder den man als Unternehmen verliert, tut weh. Für mich ist klar: Wir müssen nicht nur neue Talente finden, sondern bei der Bindung ansetzen. Darum gibt es bei uns den „Hays Deal“.

**Worum geht es dabei?**

Damit ein Unternehmen erfolgreich ist, müssen beide Seiten funktionieren. Das ist nichts Neues: Arbeitgeber sollten attraktiv und der beste Deal für Mitarbeitende sein. Umgekehrt müssen auch Beschäftigte ihre Kompetenzen einbringen und mithelfen, Unternehmensziele zu erreichen. Bei unserem „Hays Deal“ geht es hauptsächlich um die Komponenten Vergütung, Karriere und Wertschätzung. Wir erarbeiten diese Themen in interdisziplinären Teams.

**Wie steht es bei Hays um flexible Arbeitsmodelle?**

Wir haben eine Remote Policy, die allen Beschäftigten erlaubt, 100 Prozent mobil zu arbeiten. Das ist ein Vertrauensbeweis an alle Mitarbeitenden. Mit dieser Flexibilität in puncto Ort und Zeit lassen sich Beruf, Familie und Lifestyle gut miteinander vereinbaren.

**Braucht es das Büro dann überhaupt noch?**

Absolut. Wir investieren weiterhin in moderne Büros und Arbeitsplatzkonzepte. Wir möchten, dass unsere Beschäftigten gerne im Büro sind. Nicht als Zwang, sondern als Angebot. Und ich habe den Eindruck: Die Leute haben Lust auf Büro.

**Sie auch?**

Ja. Ich bin nicht umsonst People-Mensch und gerne im Büro. Aber ich brauche einen Grund, um im Büro zu sein, wie Zeiten mit dem Team, ein Mittagessen oder eine Kaffeeverabredung. Wenn nur Videokonferenzen auf dem Plan stehen, bleibe ich eher zu Hause. ■

### So mag ich den Kaffee:

-  schwarz und stark
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  gerne auch Tee

Jetzt  
4 Wochen  
kostenlos  
testen!

## DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,  
zeitsparenden Arbeitshilfen und  
digitalen Weiterbildungsangeboten

Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechts-  
sichere Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.  
Sparen Sie Zeit mit digitalen Generatoren und Checks.

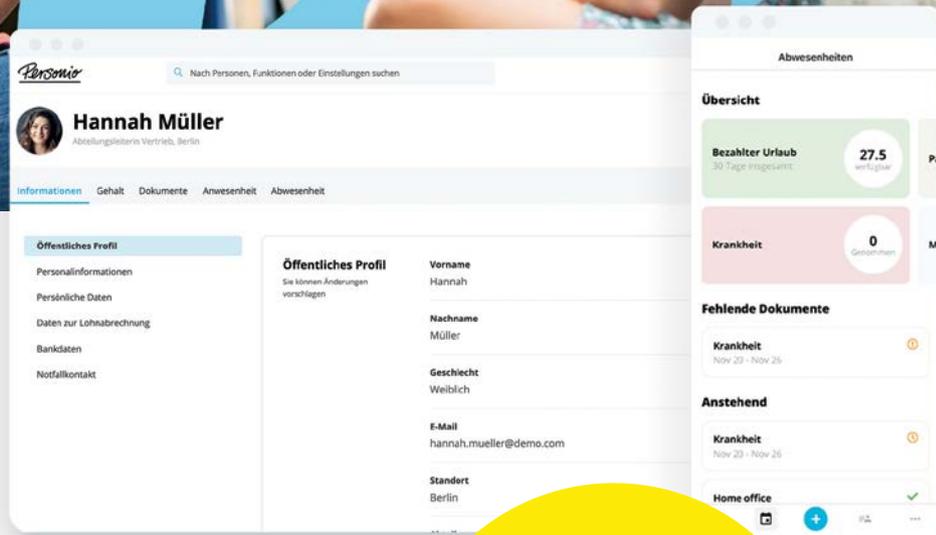
### Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **Geschenkemanager** zur prüfungssicheren & effizienten Dokumentation von Geschenken
- **Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens- und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur rechtssicheren Erstellung von bis zu 25 Arbeitszeugnissen



[haufe.de/platin](https://haufe.de/platin)

0800 50 50 445 (kostenlos)



Personio

# Mehr Zeit fürs Wesentliche

Personio ist eine All-in-One HR-Lösung für kleine und mittelständische Unternehmen. Die Personalsoftware verschafft Ihnen Zeit für den wesentlichen Teil Ihrer Arbeit: die Mitarbeitenden. Lassen Sie administrative Aufgaben hinter sich und fokussieren Sie sich auf Projekte, die Ihnen am Herzen liegen.



Erfahren Sie, wie Personio Ihre Personalarbeit digitalisiert.